

Kuntien vesihuollon Customer Insight

Jyväskylän Energia: Vesihuoltopalvelu Pisara

Tuulia Lindqvist

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Liiketalouden ala

Tradenomi (ylempi AMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Lindqvist, Tuulia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2019
	Sivumäärä 143	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Kuntien vesihuollon Customer Insight Jyväskylän Energia: Vesihuoltopalvelu Pisara®		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen YAMK		
Työn ohjaaja(t) Pyykkönen, Ritva		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän Energia Oy		
Tiivistelmä Jyväskylän Energian Pisara® vesihuollon kehittämisprojekti käynnistyi vuonna 2016 tavoitteena tuotteistaa uusi vesihuollon seuranta- ja operointijärjestelmä kuntien käyttöön. Tuote lanseerattiin vuonna 2017. Sen tueksi tahdottiin asiakasymmärrys, jotta palveluiden asiakaslähtöisyys saataisiin rakennettua. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vesihuollon julkiset hankinnat tehdään, ketkä niihin osallistuvat, mikä niihin vaikuttaa ja mallintaa saatu asiakasymmärrys ostopolun ja ostajaprofiilien muotoon. Tutkimus tehtiin vuonna 2017 laadullisena tutkimuksena kolmesta (3) erikokoisesta Suomen kunnasta. Jokaisessa kunnassa haastateltiin 2-4 vesihuollon päätöksentekoprosessiin osallistuvaa avainhenkilöä ja lisäksi kolmea (3) vesihuollon asiantuntijaa. Teemahaastattelujen kautta kerättiin laajasti tietoa vesihuollosta, ymmärrys vesihuollon ostoprosessista ja sen etenemiseen vaikuttavista tekijöistä. Tulokset analysoitiin monimenetelmäisesti sekä aineisto- että teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Kerätyistä haastattelutuloksista hahmoteltiin kunnan vesihuollon ostoprosessi, siihen vaikuttavat tekijät ja niistä syntyneestä asiakasymmärryksestä rakennettiin vesihuoltopalvelujen ostopolku ja ostajaprofiilit. Tutkimuksen mukaan kunnallinen ostoprosessi kestää minimissään vuoden. Siinä merkittävimpiä vaikuttajia ovat vesihuoltopäällikkö, tekninen johtaja ja kunnanhallitus. Tutkimuksessa löydettiin 114 vaikutinta, jotka vaikuttivat ostoprosessin etenemiseen. Selvisi, että palveluyrityksellä on monia mahdollisuuksia tukea ostajarooleissa toimivia henkilöitä esimerkiksi viestimällä ja tuottamalla tarvittavaa tietoa päätöksen läpimenon tueksi. Tutkimus antaa Jyväskylän energialle asiakasymmärrystä rakentaa vesihuollonpalveluihinsa asiakaslähtöistä, päätöksentekoa tukevaa asiakkuustyötappaa kuntien suuntaan.		
Avainsanat (asiasanat) Kunnallinen vesihuolto, julkiset hankinnat, asiakasymmärrys, vesihuoltopalvelut, ostoprosessi, ostajaprofiili, ostopolku, päätöksenteko.		
Muut tiedot		

Author(s) Lindqvist, Tuulia	Type of publication Master's thesis	Date May 2019
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 143	Permission for web publication: x
Title of publication Customer Insight of Municipal Water Supply Jyväskylän Energia: Water Supply Service Pisara®		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Pyykkönen, Ritva		
Assigned by Jyväskylän Energia Oy		
<p>Abstract</p> <p>Pisara® water supply development project started in 2016. The project goal was to commercialize a new water supply tracking and operating system for municipal needs. The system was launched in 2017. In order to support the launch and build a customer-oriented service, customer insight was needed. The study focuses on finding out how municipal procurement are made in water supply, who are taking part of the process and what influences in it. The study outcomes are refined into customer insight in the form of customer profiles and buyers journey roadmap.</p> <p>The study was made in year 2017 as a qualitative research out of 3 Finnish municipals in different sizes. In each municipal, there were 2-4 keypersons interviewed participating in the municipal decision making and procurement process in water supplies and also 3 water supply service specialists. Vast data was gathered from water supply services generally, from the municipal buying process and it's influences, using interviews with guide approach. The outcomes were analyzed mixing data-based content analysis and theory-based content analysis.</p> <p>The municipal water supply buying process was constructed from the interview data and it revealed the influences of the process. Those outcomes were refined into a buyers journey roadmap and customer profiles. According to the study a municipal buying process takes one year in minimum. There were 114 influences found that have an impact on the process. The key influencers in water supply were water supply manager, COT and the municipal government. As a service supplier there are many possibilities to ease the process of the buyer personas. The study helps Jyväskylän Energia to create customer-oriented services to water supply.</p>		
Keywords/tags (subjects) Municipal Water Supply, Municipal Procurement, Customer Insight, Water Supply Services, Buying Process, Customer Profile, Buyers Journey Roadmap, Decision Making.		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Toimeksiantajan esittely: Jyväskylän energia ja Pisara®-projekti	5
1.2	Tutkimuksen tausta	7
1.3	Tutkimuksen tavoite	7
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet.....	9
2	Julkisten hankintojen ostoprosessi kunnan vesihuollossa	12
2.1	Kunnan toiminnan johtaminen	12
2.1.1	Kunnallinen päätöksenteko	14
2.1.2	Kuntalaki ja vesihuoltolaki	16
2.2	Julkiset hankinnat vesihuollossa	16
2.2.1	Kunnallinen päätöksentekoprosessi.....	20
2.2.2	Kunnallinen hankintaprosessi.....	23
2.3	B-to-B ostoprosessi.....	29
2.3.1	Ostajaroolit	31
2.3.2	Päätöksenteko ostotoiminnassa	32
2.4	Asiakasymmärrys - Customer insight	34
2.5	Ostajaprofiili - Buyer Persona Canvas	36
2.6	Ostopolku - Buyer Journey Roadmap.....	40
3	Tutkimuksen toteuttaminen	41
3.1	Tutkimustapojen valinnat ja rajoitteet.....	43
3.2	Aineiston keruu	46
3.2.1	Laadullinen tutkimus	46
3.2.2	Ostotoiminnan tutkiminen	47
3.2.3	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	48
3.2.4	Teemahaastattelu.....	49

3.2.5	Yksilöhaastattelu.....	50
3.2.6	Parihaastattelu	51
3.2.7	Aineiston keruumenetelmät.....	52
3.2.8	Aineiston käsittely	54
3.3	Aineiston analyysi.....	55
3.3.1	Aineiston analyysimenetelmä	55
3.3.2	Analyyysin kuvaus.....	57
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	61
4	Tutkimustulokset.....	66
4.1	Kuntien ostoprosessi vesihuollon hankinnoissa.....	66
4.1.1	Päätöksentekoprosessin eteneminen	67
4.1.2	Hankintaprosessin eteneminen.....	73
4.2	Ostajaroolit ja ostoprosessin avainhenkilöt	77
4.3	Kunnalliseen ostoprosessiin vaikuttavat tekijät.....	81
4.3.1	Kunnallisessa päätöksentekoprosessissa vaikuttavat tekijät.....	81
4.3.2	Kunnallisessa hankintaprosessissa vaikuttavat tekijät.....	93
4.3.3	Kunnallista ostoprosessia edistävät, hidastavat tai tilanteesta riippuvat vaikuttimet	99
5	Johtopäätökset.....	103
5.1	Kunnan vesihuollon ostajaprofiilit.....	104
5.2	Kunnan ostoprosessin roadmap.....	112
5.3	Yhtenevyys aiempaan tutkimustietoon	117
5.4	Kunnan ostoprosessiin vaikuttamisen mahdollisuudet palvelun tarjoajana	118
6	Pohdinta.....	122
6.1	Tutkimustyön yhteenveto ja arviointi	123
6.2	Tutkimuslöydökset ja jatkotutkimusaiheita	126

6.3	Kuntien vesihuollon kehittäminen tulevaisuudessa	127
6.3.1	Kuntien vesihuollon tärkeimmät tulevaisuuden tarpeet	128
6.3.2	Suurimmat esteet vesihuollon kehittämiselle	129
6.4	Tutkimustulosten laajempi hyödyntäminen	131

Lähteet	133
----------------------	------------

Liitteet	137
-----------------------	------------

Liite 1. :	Teemahaastattelun rakenne ja kysymykset	137
Liite 2. :	Kuntien ostajaprofiilit	140
Liite 3. :	Kunnan ostoprosessin roadmap	143

Kuviot

KUVIO 1:	Kunnallinen päätöksentekoprosessi	20
KUVIO 2:	Päätöksenteon eteneminen kuntaorganisaatiossa	21
KUVIO 3:	Hankintamenettelyn vaihtoehdot	24
KUVIO 4:	Hankintamenettelyn vaiheet	26
KUVIO 5:	B-to-B palvelujen ostoprosessimalli (mukailtu Ojasalo&Ojasalo 2010, 42.)	30
KUVIO 6:	Keskeiset ostajaroolit B-to-B ostoprosessissa	31
KUVIO 7:	Customer Insight prosessi	35
KUVIO 8:	Ostajaprofiili	36
KUVIO 9:	Esimerkki Buyer Journey Roadmapista (www. BBInternational.com)	40
KUVIO 10:	Tutkimusprosessin eteneminen	41
KUVIO 11:	Tutkimuksen toteuttaminen Customer Insight prosessin mukaan	44
KUVIO 12:	Tutkimuksen sisällönanalyysin vaiheet	58
KUVIO 13:	Kunnan ostoprosessi vesihuollon hankinnoissa	67
KUVIO 14:	Ostajaroolit kunnallisessa ostoprosessissa	77
KUVIO 15:	Teknisen johtajan ostajaprofiili	105
KUVIO 16:	Vesihuoltopäällikön ostajaprofiili	108
KUVIO 17:	Hallituksen puheenjohtajan ostajaprofiili	110

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimuksen keskeiset käsitteet (taulukko jatkuu sivulla 11).....	10
Taulukko 2: Esimerkki aineiston ostoprosessin teemoittelusta.....	59
Taulukko 3: Esimerkki vaikuttimien etsimisestä ja aineiston ryhmittelystä	59
Taulukko 4: Esimerkki aineiston abstrahoinnista.....	60
Taulukko 5: Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	65
Taulukko 6: Kunnalliseen päätöksentekoprosessiin vaikuttavat tekijät	82
Taulukko 7: Kunnalliseen hankintaprosessiin vaikuttavat tekijät.....	94
Taulukko 8: Edistävät, hidastavat ja tilanteesta riippuvat vaikutteet kunnallisessa ostoprosessissa.....	100

1 Johdanto

Puhdas vesi on aina ollut Suomen ylpeyden aihe ja siitä on tullut eräänlainen itsessään selvyys meille täällä asuville. Suomessa ajankohtainen aihe on ollut viime vuosina 60 - 70-luvuilla rakennettujen vesiverkostojemme rakenteiden vanheneminen ja niiden uusinnan tarve. Vesiverkostojen iän ja kuntoisuuden seuraaminen on ollut hyvin eri tasolla Suomen eri kunnissa. Korjaamisresurssien ja alan ammattilaisten puutteellisuus on tehnyt asiasta yhteiskunnallisen ongelman, jolle etsitään jatkuvasti parempia ratkaisuja. Maan alla kytee aikapommi, jota korjataan useissa Suomen kunnissa riittämättömillä resursseilla. Tutkimuksen avulla voidaan tuottaa tietoa, joka auttaa kehittämään suomalaista vesihuoltoa ja auttaa alan digitaalista tietotaitoa jalostumaan kansainväliseksi vientituotteeksi. Tässä tutkimuksessa kerätty tieto vesihuollon hankintoihin liittyvän kunnallisen päätöksenteko- ja hankintaprosessin läpiviennin vaiheista ja niihin liittyvistä vaikuttimista, tuo paitsi asiakasymmärrystä työn tilaajalle, täyttää tieteellisen aukon kunnallisen vesihuollon julkisten hankintojen tutkimuksessa. Tutkimus antaa vesihuollon palveluhankintoihin asiakkaan näkökulman sekä palveluiden tuottajille työkaluja vesihuoltopalveluiden myymiseen ja tukipalveluiden rakentamiseen.

1.1 Toimeksiantajan esittely: Jyväskylän energia ja Pisara®-projekti

Vuonna 1902 perustetusta Jyväskylän kaupungin omistamasta Jyväskylän sähkölaitoksesta on monien vaiheiden jälkeen tullut yksi Suomen suurimmista energian tuottajista. Kaukolämmön tuotanto alkoi vuonna 1960 ja liikelaitos, silloisesta Jyväskylän Energialaitoksesta, tuli vuonna 1980. Nimi muuttui vuonna 1997 Jyväskylän Energia Oy:ksi ja vuonna 2006 yhtiöön ostettiin vesiliiketoiminta. Nykyään Jyväskylän Energia on Suomen viidenneksi suurin vesilaitos ja edelleen Jyväskylän kaupungin energiayhtiö. Sen perusliiketoimintaa on veden lisäksi sähkön- ja lämmöntuotanto, jakelu ja myynti sen omissa verkoissa. Jyväskylän Energian perustehtävänä on luoda asiakkailleen edellytykset hyvinvointiin tarjoamalla vastuullisia, luotettavia ja älykkäitä ratkaisuja energian ja veden tuotantoon, jakeluun ja käyttöön ja samalla rakentaa elinvoimaista Jyväskylää. (Jyväskylän Energia Oy.)

Jyväskylän energialla on tavoitteena tulla digitalisaation edelläkävijäksi vesiverkko-palvelujen liiketoiminnassa ja tehdä siitä valtakunnallista palvelua. Uutena liiketoi-minnan laajennuksena Jyväskylän energia on aloittanut vesiverkkoliiketoimintansa kehittämisen ja tuoneet vuonna 2017 markkinoille täysin uuden vesihuollon liiketoi-mintakonseptin nimeltään Pisara®. Pisara® on uusi kuntien vesihuollon palvelu, jonka tarkoituksena on varmistaa toimiva vesihuolto Suomessa. Se on ainakin toistaiseksi ainoa laatuaan markkinoilla. Jyväskylän energian mukaan Pisaran asiakkaat haluavat uusia ratkaisuja ja palveluja vesihuollon omaisuuden hallintaan, toimintavarmuuden kasvattamiseen ja riskienhallintaan. Näihin tarpeisiin yritys on vastannut kehittämällä palveluratkaisuja ja rakentamalla täysin uusia palvelukokonaisuuksia viimeisintä tek-nologiaa hyödyntäen. Jyväskylän Energia on rakentanut digitaalisen verkko- ja paik-katietopalvelun vesiverkkoihin, jonka asiakkaita ovat tällä hetkellä Suomen kunnat. Digitaalisella vesiverkkojen seurannalla tehostetaan vesiverkkojen kunnossapitoa, valvontaa ja vuotokohtien paikantamista. Jos ongelmia sattuu, nopea häiriötiedot-taminen takaa sen, että vesi- ja viemäriverkosto on nopeammin kunnossa. Se antaa asiakkaalle ajallista ja taloudellista säästöä. Pisaran on tarkoitus valjastaa suomalai-nen korkea teknologia ja vesiosaaminen tulevaisuudessa myös kansainväliseksi vien-tituotteeksi. (Pisara®; Laitinen 2016.)

Tutkimuksen ja vesiverkostoliiketoiminnan kehittämisen taustalla on vesihuoltolain muutos, jonka mukaan koko Suomen vesi- ja viemäriverkostojen tiedot on digitalisoi-tava vuoden 2016 loppuun mennessä. ”Suomessa on noin 1500 vesilaitosta, joista noin tuhat on pienempiä vesiosuuskuntia”. 300 suurinta vesilaitosta huolehtii yli 90% koko Suomen vesiverkostoista. Nämä vesiverkostot ovat olleet jo vuosia digitaalisissa tietokannoissa. Nyt myös pienemmät vesilaitokset joutuvat digitalisoimaan vesihuol-tokarttansa. Tämä antaa Jyväskylän Energialle mahdollisuuden tarjota Pisara-palvelua laajemmin kuntien käyttöön. (Laitinen 2016; Vuorela 2016.)

Tämä kuntien vesihuollon customer insight -tutkimus on tehty osana Pisara® lansee-raus projektia vuonna 2016 ja käsissäsi oleva tutkimusseloste kokoaa yhteen tulokset mitä on käytetty Pisara®-projektin palvelumuotoilussa apuna.

1.2 Tutkimuksen tausta

Jyväskylän energian Pisara® vesihuollon kehittämisprojekti käynnistyi vuonna 2016 tavoitteena lanseerata uusi palvelutuote heidän brändiperheeseensä toukokuussa 2017. Tavoitteena oli tuotteistaa uusi vesihuollon seuranta- ja operointijärjestelmä kuntien käyttöön, jotta vesiverkostojen kuntoisuuden seuraaminen helpottuisi ja kyettäisiin tekemään täsmällisempää huolto- ja ylläpitotyötä. Asiakkuuksien kehittämisen tarve tuli mukaan samaan aikaan kun palvelua alettiin tuotteistaa. Brändäys-, myynti-, viestintä- ja markkinoinnin prosessiensa rakentamisen tueksi Jyväskylän energia halusi lisää asiakasymmärrystä. Jyväskylän Energia tahtoi tietää mitä sen asiakkaat ajattelivat ja lisätä kunnissa tietoisuutta vesihuoltopalvelustaan ja sen eduista. Liiketoiminnan rakentamisen taustalle oli tärkeää selvittää kuntien vesihuollon palvelujen ostotoiminnan rakenne. Koska oli kyse kunnasta asiakkaana se tulisi sisältäämään kunnallisen päätöksenteko- ja hankintaprosessin vaiheet ja niihin vaikuttavat tekijät. Pisara® on taloudellisesti niin suuri ja laaja-alaisesti asukkaita koskettava hankinta, että se väistämättä kulkee aina kunnallisen päätöksenteon kautta. Näistä lähtökohdista tutkimus käynnistyi. Jyväskylän energiaa kiinnosti miten vesihuollon päätöksenteko- ja hankintaprosessit toimivat? Mitkä tekijät vaikuttavat siihen millä perusteella uusia palveluja hankitaan kuntaan? Ketä tulisi puhutella, mitä ostajat tarvitsevat, mitä he ajattelevat, mitä tietoa tulisi antaa, missä kohdissa voitaisiin tukea päätöksenteon läpimenoa?

1.3 Tutkimuksen tavoite

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen päätarkoituksena on luoda pohja Pisara® vesihuoltopalvelujen asiakaslähtöiselle kehittämiselle, luoda ja kuvata customer insightia eli asiakasymmärrystä kunnan vesihuollosta. Asiakasymmärrys kootaan teemahaastattelujen kautta. Koska Pisaraa vastaavaa tuotetta ei ole markkinoilla, eikä siksi ole suoranaisesti kokemusta vastaavasta ostotoiminnasta, joudutaan tutkimus tekemään arvioimalla nykyistä ostotoimintaa muiden vesihuollon palvelujen hankinnan puitteissa.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää kunnallisen vesihuollon ostoprosessin avainpäättöksentekijöiden tärkeimmät kohtaamispisteet, ne asiat ja tilanteet jotka ovat merkityksellisiä ostoprosessin läpiviennin ja etenemisen kannalta. Päämäärä on luoda ymmärrys päätöksenteko- ja hankintaprosessista kokonaisena ostoprosessina sekä ymmärtää ostoprosessin vaiheiden kannalta vaikuttavimmat asiat, jotta näitä osattaisiin tukea tulevaisuuden Pisara® yritystoiminnan suunnittelussa paremmin. Tutkimuskohteeksi valittiin toimeksiantajan valitsemana 3 erikokoista Suomen kuntaa: pieni (18 000 asukasta, tutkimuksessa K1), keskisuuri (21 000 asukasta, tutkimuksessa K2) ja suuri (35 000 asukasta, tutkimuksessa K3) ja näiden kuntien sisällä on haastateltu vesihuollon päätöksentekoon ja hankintaan osallistuvia avainhenkilöitä sekä kerätty asiakasymmärrystä täydentävää tietoa myös Jyväskylän Energian vesihuollon ammattilaisilta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää näiden kolmen (3) kunnan vesihuoltopalvelujen päätöksenteko- ja hankintaprosessi ja niihin vaikuttavat tekijät. Kuntien ostoprosessia tutkitaan henkilöhaastattelujen kautta. Jokaisesta kunnasta haastateltiin keskimäärin kolme (3) vesihuollon organisaatioon kuuluvaa avainhenkilöä, jotka ovat mukana päätöksenteko- ja hankintaprosessissa. Ensin selvitetään, miten vesihuollon hankinnoissa kunnallinen päätöksenteko- ja hankintaprosessi toteutuu. Sen jälkeen ostoprosessiin vaikuttavat tekijät jäsennetään. Tutkimuksen kautta muodostetusta asiakasymmärryksestä luodaan avainhenkilöiden ostajaprofiilit ja kunnallisen vesihuollon ostoprosessin roadmap. Roadmapiin on kiteytetty tärkeimmät kunnallisen vesihuollon päätöksenteon ja hankinnan vaiheet. Kartta toimii visuaalisena työkaluna hahmoteltaessa mitä tapahtuu missäkin ostoprosessin vaiheessa.

Tutkimuskysymys:

Miten kunnallisen vesihuoltopalvelun ostoprosessi eli päätöksenteko- ja hankintaprosessi etenee kunnassa ja mitkä ovat siihen vaikuttavat tekijät?

Alatutkimuskysymyksiä on kolme (3):

1. Miten päätöksenteko- ja hankintaprosessi toteutuu vesihuollon hankinnoissa?
2. Ketkä osallistuvat päätöksenteko- ja hankintaprosessiin vesihuollon palveluhankinnoissa?
3. Mitkä asiat vaikuttavat ostoprosessiin?

Tutkimuksen pitäminen kooltaan ja ajallisesti hallittavana opinnäytetyönä tehtiin tietoinen päätös ottaa vain yhdet tutkimuskunnat kustakin kokoluokasta. Kuntien lakisääteinen, perinteinen ja pitkäjänteinen tapa toimia otaksuttiin toistuvan suhteellisen samanlaisena muissa vastaavista lähtötilanteista tulevilla kunnissa ja olisi siksi opittavissa nopeasti. Tutkimukselle oli myös ajallinen paine saada asiakasymmärrys konseptointitilille ennen kuin tuote olisi valmis myyntiin. Ajallisen paineen vuoksi, keskityttiin selvittämään kunnallisen ostoprosessin avainhenkilöiden asiakasymmärrys. Myöhemmässä konseptoinnin vaiheessa tulee esiin tarve avata koko palveluketju, esim. tekninen lautakunta ja muut kunnan päättäjien avainhenkilöt, siihen liittyvien henkilöiden roolit ja insight.

Tutkimus on siis rajattu koskemaan kunnallisen vesihuollon palveluiden päätöksentekoa ja hankintaa, kunnallisen päätöksenteko- ja hankintaprosessin vaiheita, eri ostajarooleja ja ostoprosessin etenemiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa pyrkimys on saada käsitys vesihuollon päätöksenteosta palveluhankinnoissa. Koottuna tämä tieto on kunnan vesihuollon ostoprosessiin liittyvää customer insightia. Tutkimus päätetään saatuihin konkreettisiin ostajaprofiileihin ja heidän yhteiseen ostopolkuunsa. Ostajaprofiilit ja roadmap yhdessä tuovat arvoa toimeksiantajalle, joka voi käyttää niitä jatkossa Pisara® vesihuoltopalvelun asiakkuuksien ja liiketoiminnan kehittämisen apuvälineenä. Kun tutkimustieto yhdistetään olemassa olevaan asiakastietoon, voidaan se koota service blueprintiksi ja palvelukonseptiksi. Tutkimus auttaa saamaan myös näkökulmaa, miten lakisääteinen kuntien päätöksenteko- ja hankintaprosessi toteutuu vesihuollon hankinnoissa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet

Ensimmäinen luku johdattelee lukijan aiheeseen. Siinä lukijalle avataan tutkimuskysymykset, tutkimuksenteon valinnat ja rajaukset sekä tutkimuksen keskeiset käsitteet. Lukijalle kerrotaan, miksi aihetta tutkitaan ja miksi sen tutkiminen on tärkeää. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös toimeksiantajayritys palveluineen.

Toisessa luvussa avataan tutkimuksen taustalla oleva teoretieto. Luettuaan teoriaosuuden lukija voi ymmärtää kunnallisen ostoprosessin ja päätöksenteon perustan.

Se pohjustaa tutkimustuloksien ja johtopäätösten välisen yhteyden ymmärtämistä sekä selkiyttää tutkijan ajattelun kulkua.

Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen vaiheet aineiston keruusta aineiston analysointiin. Se avaa tutkimuksen tekemisen vaiheet ja tekotavat yksityiskohtaisesti. Kolmannessa luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Neljäs luku avaa tutkimustulokset. Se selittää miten aineistosta esiin noussut kunnan osto-prosessi etenee vesihuollon hankinnoissa ja mitkä tekijät vaikuttavat missäkin vaiheessa sen etenemiseen.

Viidennessä luvussa tutkimustuloksista tehdään johtopäätökset, summataan osto-prosessin kannalta tärkeimmät tekijät ja luodaan kuntien päätöksentekijöistä ostaja-profiilit ja vesihuollon hankintojen ostopolku.

Kuudennessa luvussa pohditaan tutkimusprosessia ja sen antia. Tutkimuksen kontribuutio arvioidaan laajemmassa mittakaavassa ja esitetään ajatuksia jatkotutkimukselle.

Tutkimuksen keskeisinä käsitteinä ovat vesihuolto, julkinen hankinta, asiakasymmärrys, ostajaprofiili, ostoprosessi, ostopolku, vaikutin, kunnallinen päätöksentekoprosessi ja kunnallinen hankintaprosessi.

Taulukko 1: Tutkimuksen keskeiset käsitteet (taulukko jatkuu sivulla 11)

<p>Vesihuolto (EN: Water Supply)</p>	<p>Vesihuolto on kunnallinen, välttämätön peruspalvelu, joka takaa puhtaan talousveden ja tehokkaan jätevesien käsittelyn. Toimiva ja turvallinen vesihuoltoverkosto turvaavat kansallisen terveyden ja elintason. Lainsäädäntö ohjaa veden laadun, turvallisuuden ja puhtauden vaatimuksia taaten kaikille suomalaisille terveellisen peruselintarvikkeen. Vesihuoltoon kuuluu veden otto pinta- tai pohjavesistä, vedenkäsittely, veden johtaminen vesiverkostoissa sekä viemärointi ja jäteveden poisjohtaminen ja käsittely. Vesihuollosta huolehtivat kunnat ja niiden vesihuoltolaitokset. (Wikipedia - vapaa tietosanakirja.)</p>
<p>Julkinen hankinta (EN: Municipal Procurement)</p>	<p>Julkisella hankinnalla tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden ostamista, siihen rinnastettavaa toimintaa tai urakalla teettämistä kunnalle, kunnan organisaation ulkopuolisella toimijalla taloudellista korvausta vastaan. Julkisiin hankintoihin määriteltäviin toimiin sovelletaan Hankintalakia tai Erytysalueen hankintalakia. Lakeja voidaan soveltaa kun hankinnan ennakoitua arvo nousee yli lakissääteisten hankintarajojen ja niiden tekijöinä on laissa määritellyt hankintayksiköt. (Oksanen 2010, 27-28; Hankinnat.fi.)</p>

Asiakasymmärrys (EN: Customer Insight)	Asiakasymmärrys on ajankohtaista tietoa yrityksen kohderyhmän tai asiakkaan arvoketjusta: tavoitteista, odotuksista, tarpeista ja niiden mukaan toimimisesta. Asiakasymmärrys sisältää myös ymmärryksen asiakkaan osallistumisesta ja roolista tuotteen tai palvelun kokemiseen, tuottamiseen ja sen eri vaiheisiin kuten esimerkiksi ostamiseen. Asiakasymmärrys rakennetaan asiakkaan arkielämän rakentumista tarkastellen. (Tuulaniemi 2011, 142.)
Ostajaprofiili (EN: Buyer Persona Canvas)	Ostajaprofiili on tulos asiakasymmärryksen mallintamisesta. Ostajaprofiili on nimitys ostajan tyyppikuvauksesta, joiden toivotaan ostavan yrityksen tuotteita. He ovat yrityksen liiketoiminnan kohderyhmän tavoiteostajia. Ostajaprofiiliin tiivistetään tavoitteellinen yleiskuvaus kohderyhmän asiakkaasta. Ostajaprofiili kuvaus sisältää näiden asiakkaiden toiveet, tottumukset, tarpeet, haasteet ja taustat. (Tuulaniemi 2011, 154-155.) Vesihuollon päätöksenteko- ja hankintaorganisaatioon kuuluville tärkeimmille avainhenkilöille on tutkimuksessa määritelty oma ostajaprofiilinsa Buyer Persona Canvas™- mallia käyttämällä.
Ostopolku (EN: Buyer Journey Roadmap)	Ostopolku visualisoi ostoprosessin vaiheet. Roadmap on aikaan sidottu ja jaettu kontaktipisteiksi. Se määrittelee, mitä missäkin kohdassa tapahtuu, mikä on tärkeää ja kuka toimii. Ostopolun avulla voidaan osoittaa missä kohdassa voidaan tarjota merkityksellistä tietoa ja tukea päätöksentekoon ostajaprofiileissa toimiville asiakkailleen. (Tuulaniemi 2011, 78-81.)
Ostoprosessi (EN: Buying Process)	Ostoprosessilla tarkoitetaan niitä vaiheita, mitkä asiakas kulkee tehdessään päätöksiä ostaessaan tuotteen tai palvelun. Tässä työssä ostoprosessia kuvataan myös termillä kunnallinen ostoprosessi. Kunnallinen ostoprosessi viittaa kunnallisen päätöksentekoprosessiin ja sitä seuraa-vaan hankintaprosessiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38, 41.)
Ostajarooli (EN: Buyer Role)	Monivaiheisessa B-to-B (yritys myy yritykselle) tyyppisessä hankintamennettelyssä, ostoprosessiin kuuluu tyypillisesti useita ostopäätökseen liittyviä henkilöitä. He ovat eri tavoin kytkeytyneet ostopäätöksen tuloksiin ja heille jokaiselle voidaan määritellä ostajarooli riippuen siitä missä vaiheessa ostopolkua ja miten he vaikuttavat ostamiseen. Tyypillisimpiä ostajarooleja ovat aloitteentekijät, käyttäjät, vaikuttajat, kontrolloijat, portinvartijat, ostajat ja päätöksentekijät. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24, 35-36.)
Vaikutin (EN: Influence)	Tutkimuksessa käytetty termi on vaikuttavat tekijät. Vaikutin on määritelty tässä tutkimuksessa asiaksi, tilanteeksi, henkilöksi, tapahtumaksi, näkökulmaksi tai motivaatioksi tai niihin rinnastettavaksi asiaksi, jolla on ollut tunnistettava vaikutus tutkittavaan henkilöön hänen valinnoissaan ja päätöksenteossaan.
Kunnallinen päätöksentekoprosessi (EN: Decision Making Model for Municipal Planners)	Kunnallinen päätöksentekomalli/prosessi on kirjattu Suomen perustuslakiin, Kuntalakiin ja Hallintolakiin. Siihen kuuluu 5 vaihetta: Vireilletulo, valmistelu, päätöksenteko, tiedoksianto ja täytäntöönpano. Kunnan valtuusto on kunnan päätöksenteko elin ja päättää mm. kunnallisista suurista hankinnoista. Valtuuston päätöksiin tarvitaan kaupungin hallituksen täytäntöönpanopäätös. Kunnan hallitus suorittaa täytäntöönpanon. (Kuntalaki 410/2015 ja Hallintolaki 434/2003.)
Kunnallinen hankintaprosessi (EN: Municipal process for Purchase and Procurement)	Kunnalliset hankinnat perustuvat lailla säädeltyyn avoimeen, tasapuoliseen ja syrjimättömään hankintamenetelmään. Päivittäishankinnat toteutetaan viranhaltijoiden toimesta lakisääteisten euromääräisten hankintarajojen puitteissa. Hankintarajat ylittäviin hankintoihin sovelletaan kunnallista päätöksentekoprosessia. Hankinnan hyväksynnän jälkeen hankintamenettelyä, jossa tuotteen tai palvelun ostamisen takana on yrityksille avoin tarjouspyyntö, tarjouskilpailutus, hankintapäätös ja itse hankintatapahtuma. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.)

2 Julkisten hankintojen ostoprosessi kunnan vesihuollossa

Kunnallisessa julkisten hankintojen ostoprosessissa voidaan katsoa olevan kaksi (2) erillistä osaa. Ensimmäinen osa on hankinnan esittäminen ja siitä päättäminen, joka kuvataan kunnallisena päätöksentekoprosessina. Toinen osa on päätöksen toteuttaminen eli hankintaprosessi, jossa tuote tai palvelu kilpailutetaan yleisen tarjouskilpailun kautta ja varsinainen osto tehdään. Yhdessä nämä kaksi prosessia muodostavat kunnallisen ostoprosessin, jota tutkimuksessa tarkastellaan.

2.1 Kunnan toiminnan johtaminen

Suomi on jaettu paikallistasolla toimiviin julkisiin hallintoyksiköihin, joita kutsutaan kunniksi. Vuonna 2017 Suomessa oli 311 kuntaa, joilla kullakin on oma maantieteellinen alueensa ja väestönsä. Kuntien hallinto perustuu sen asukkaiden itsehallintoon. Kuntien perustehtävänä on järjestää ja ylläpitää tiettyjä peruspalveluita, jotka takaavat sen asukkaiden hyvinvoinnin, kunnan elinvoiman, identiteetin ja kokonaistuloksellisuuden pitkällä aikavälillä. Kunta voi käyttää myös nimitystä kaupunki ja julistautua kaupungeiksi. Kaupungilla ja kunnalla ei ole lainsäädännöllisiä eroja. (Suomen kunnat 2019; Sallinen 2015, 5, 20-21.)

Kunnat suunnittelevat ja toteuttavat julkista politiikkaa. Kunnalle pakolliset toimielimet ovat valtuusto, kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta. Ne koostuvat kuntalaisia edustavista luottamushenkilöistä. Muuten kunta voi itse päättää organisaatiorakenteensa. (Anttiroiko ym. 2007, 68.) Kuntien johtamisesta vastaa neljän vuoden välein vaaleilla valittu kunnan valtuusto ja kaupungeissa kaupungin valtuusto. Valtuusto päättää mitä kunnassa tehdään ja miten se toimii. Valtuuston päätösten toimeenpanovaltaa käyttää kunnissa kunnan valtuuston nimittämä kunnan hallitus, lautakunnat ja sitä johtaa kunnan tai kaupungin johtaja. (Suomen kunnat 2019.) Kunnan hallituksen tehtävänä on hoitaa kunnan arjen toimintaa ja vastata taloudesta.

Kunnan hallitus valvoo kunnan etua. Kunnan hallituksen esittelijä on kunnan johtaja. Lautakunnat toimivat kunnan hallituksen alaisina toimieliminä, kukin omalla toimialueellaan. Lautakuntia ovat mm. perusturvalautakunta, sivistyslautakunta ja tekninen lautakunta. Kunnan vesihuolto kuuluu teknisen lautakunnan toimivaltaan. Lautak-

kunnille kuuluu oman alueensa talousarvion valmistelu ja niissä osoitettujen varojen, tavoitteiden mukainen sekä lakisääteinen oman toimintansa organisointi. Tarkastuslautakunta toimii sen valvojana. Se valvoo toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista ja valmistelee valtuuston päättämien talouden ja hallinnon tarkastusta vaativat asiat. Lisäksi kunta voi halutessaan perustaa johtokuntia ja rakentaa virasto-organisaationsa. Kunnan organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat joko poliittisia päätöksentekijöitä (luottamushenkilöitä) tai virka- ja työsuhteisia työntekijöitä (esim. viranhaltioita), joita kutsutaan henkilöstöksi. (Anttiroiko ym. 2007, 68-71.)

Kunnan toiminnan johtaminen perustuu kuntastrategiaan. Strategian tehtävänä on ohjata palvelutoiminnan järjestämistä, resurssointia ja talouden hallintaa. Kuntastrategiassa käsitellään kunnan lakisääteisiä palveluvelvoitteita, elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittämistä, hyvinvoinnin edistämistä, palvelujen järjestämistä ja tuottamista, asukkaiden vaikutusmahdollisuuksia, omistajapolitiikkaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Kuntastrategian sisältö perustuu kunnan toimintaympäristön ja kuntalaisten tarpeisiin, elinvoiman kehityksen analysointiin ja tulevaisuuden tarpeiden ennakkointiin. Kunnan vahvuudet ja mahdollisuudet pyritään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla, riskeihin varautumaan ja uhkiin reagoimaan. Strategiasta jalostetaan yleinen kunnan aikaan sidottu toimintasuunnitelma ja talousarvio. Talousarvioissa on niin lyhyen kuin pitkänaikavälinkin tavoitteita ja ne keskittyvät kunnan elinvoiman kannalta olennaisiin toimintoihin. (Sallinen 2015, 20-22.)

Kuntastrategiasta jalostetaan tarkemmat toimiala- ja yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat ja niistä edelleen kuntien omistamien yhtiöiden ja yhteistoimintaorganisaatioiden toimintasuunnitelmat. Kuntalain 37 § mukaan valtuuston tulee ottaa kerran valtuustokaudessa kantaa strategian ajankohtaisuuteen ja tarkistaa sen. Kuntien johtaminen on jatkuvaa, pitkäntähtäimen strategista työtä, joka sisältää tavoitteiden luomista, tarkastamista, toimeenpanoa, seuranta ja tulosten arviointia. (Sallinen 2015, 20-21.)

Kunnan hallituksen tehtävänä on ohjata strategian toteutumista kunnan edun mukaisesti, tehdä sopimuksia, hankintoja ja oikeustoimia. Kunnan valtuusto tekee kunnan toimintaan liittyviä päätöksiä kunnan hallituksen valmistelun ja esitysten pohjalta.

Esitysten valmistelua varten kunnissa on viranhaltijoita, lautakuntia ja toimikuntia. Kunnan koosta riippuu kuinka laaja tai matala organisaatioverkosto on ja ketkä vastaavat esitysten laatimisesta ja toteuttamisesta. Kunnalliset palvelut ja toiminnot voidaan toteuttaa joko kunnan sisäisesti tuottamalla, erillisten kunnan liiketoimintayksiköiden eli liikelaitosten kautta tai ostamalla palveluja ulkoiselta palvelun tarjoajalta. Kuntien tulonlähteenä ovat saatavat verotulot, yhtiöiden ja liikelaitosten tulot. Verovaraja pyritään käyttämään mahdollisimman hyvin tasapainottaen taloudellisuus, palvelujen saatavuus, tuottavuus ja laatu. Vesihuollon liiketoiminnassa liikelaitosmalli on yleinen ja se tarkoittaa, että vesihuollon liiketoiminta perustuu veden myynnistä saataviin tuloihin. (Suomen kunnat 2019.)

2.1.1 Kunnallinen päätöksenteko

Kunnallinen päätöksenteko on yksi kunnallisen johtamisen osa-alue. Kunnallinen päätöksenteko on prosessi, jossa päätöksentekijät joutuvat huomioimaan monipuolisesti monia eri sidosryhmiä, intressejä ja tavoitteita yhtäaikaaisesti. Kunnallista päätöksentekoa voisi kuvailla moniulotteiseksi päätöksenteoksi. Moniulotteisessa päätöksenteossa on väistämätöntä, että kaikkia käsillä olevia näkökulmia ja tahoja ei voida miellyttää. Kunnalliseen päätöksentekoon tyypillisesti liittyy vastakkaisia intressejä. Tyypillisimpiä ovat ideologis-poliittiset näkemyserot taloudellisiin, kehityksellisiin ja toiminnallisiin tapoihin. Kunnallinen päätöksentekoprosessi on ikään kuin sulatusuuni, missä keskenään kilpailevat näkökulmat sovitellaan yhteen ja synnytetään yhteinen kunnan tahto. Päätöksenteon valmisteluun ja päätöksenteon vaiheisiin liittyy runsaasti neuvotteluja erilaisia näkökulmia, vaihtoehtojen arviointia ja niistä sopimista. (Jalonen 2006, 27, 45.)

Kunnallisessa poliittisessa prosessissa erilaiset intressit muotoutuvat valinnoiksi ja päätöksiksi kunnallisten palvelujen järjestämisestä, kehittämisestä ja resurssien jakamisesta. Yhteiskunnallinen kehitys on johtanut kuntien toimintaa yhä itseohjautuvampaan suuntaan ja ”vanha ajatus” siitä että kunta tuottaa itse palvelunsa, on muuttunut. Nyt toimintatavoissa etsitään uusia mahdollisuuksia mm. palvelujen ulkoistamisen, yksityistämisen ja muiden yhteistyömallien kautta. Myös standardit toiminnalle muuttuvat digitalisoituvan maailman myötä. Kunnat ovat lisänneet mm.

ostopalvelujen käyttöä. Samalla kunnan sisäinen organisaatorakenne muuttuu, resurssien ohjaus on siirtynyt talouden ohjaukseen ja siitä olemassa olevien resurssien priorisointiin. Kun voimavarat eivät riitä kaikkeen, päätöksiä ja valintoja tehtäessä on päätettävä ja selkeytettävä toimenpiteiden vaikutukset ja silloin strateginen ja taloussuunnittelu korostuvat. (Anttiroiko ym. 2007, 342, 349, 356-357.)

Kunnallisessa toiminnassa ja päätöksenteossa päätösten vaikutukset yleensä ketjuuntuvat ja siksi on yleistä, että päätösten vaikutuksia tarkastellaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ja ennakoidaan niiden tulemaa. (Sundqvist & Oulasvirta 2011, 14-15.) Monimutkaisissa asioissa valmistelu ja päätöksenteko kytkeytyvät toisiinsa. Hyvä valmistelu on päätöksenteon kannalta välttämätöntä. (Jalonen 2006, 54.) Deliberatiivisesta demokratiasta kirjoittavien Raisio & Vartiainen (2011) mukaan syvällinen harkinta, avoin dialogi ja vastavuoroinen toiminta auttaa lisäämään päätösten legitimitettä. Ilmaisuu perustuu ajatukseen tietoisuuden kasvusta, asian perusteellisestä läpikäynnistä ja valistuneen kansalaismielipiteen synnystä kun keskustelut ja neuvottelut perustuvat tasa-arvoiseen ihmistenväliseen keskusteluun. Tämä vaatii osapuolilta kykyä kuunnella, argumentoida ja perustella näkökulmansa sekä myös hyväksyä muiden perusteltu näkökulma, vaikka se ei olisi oman kaltainen. (Raisio & Vartiainen 2011, 17, 22.)

Suomalainen johtamistapa on pitkälti tuontitavaraa. Suomalainen johtamistapa on yhdistelmä historiallisesti merkittävänä hetkinä käyttöön otettuja malleja. Se on sekoittunut niistä monipuoluedemokratiaan. Kuten muuallakin maailmassa, myös Suomessa Yhdysvaltojen taloudellinen, sotilaallinen ja poliittinen mahti on saanut monet valtiot seuraamaan sen esimerkkiä. Suomalaisen poliittisen ja kunnallisen päätöksenteon juuret ovat 2. maailmasodan jälkeisessä Suomessa, jossa 1940-60-luvuilla alettiin omaksua Taylorismin periaatteita: yhtenäistää tuotantoprosesseja, standardoimaan niitä tehokkuuden ja ennustettavuuden lisäämiseksi. Taylorismin jälkimainingeissa syntyi liikkeenjohtamisen teoria, jossa työsuoritukset jaettiin pienempiin osiin prosessiksi, joka oli arvioitavissa ja valvottavissa. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 26.) Kun maailmansodan synnyttämä sisu yhdistyi Taylorismiin, syntyi suomalainen työtapa, jossa yhdistyvät kuuliaisuus, kustannustehokkuus, järjestelmällisyys ja

tasa-arvo. Ajan myötä yritykset kasvoivat ja byrokratisoituivat. Suomessa johtamisrakenteet kopiottiin Euroopasta ja ne rantautuivat hitaasti. Nämä historian mallit kantavat vielä tänäkin päivänä suomalaisen kunnan päätöksentekojärjestelmää. Se vaikuttaa arkeemme. Tällä hetkellä Suomi on Seekin (2008) mukaan noin 20-vuotta jäljessä Yhdysvaltojen elinkeinorakennetta. Olemme kuitenkin kuromassa väliä kiinni. 2000-luvulla Suomen johtamisessa innovaatioista puhumista on nostettu merkittävästi. Pitkäaikainen tavoite on muuttaa kansallista johtamista, ajattelua ja päätöksenteon rakennetta, tehdä kulttuurin muutos, joka vaikuttaa pitkällä aikavälillä koko maan elinkeino ja työelämän kehittymiseen. (Seek 2008, 85-87, 92, 105, 284, 291.)

2.1.2 Kuntalaki ja vesihuoltolaki

Kuntien perustehtävänä, joka on säädetty kuntalaissa (410/2015) on edistää asukaidensa hyvinvointia ja kestävä kehitystä alueellaan. (Kuntalaki 410/2015). Kunnan tehtävät perustuvat toimialoittain lakeihin ja asetuksiin. Vesihuolto kuuluu kunnan teknisiin palveluihin ja sitä säätelee vesihuoltolaki. Vesihuoltolain mukaan kunnan tulee turvata kohtuullisin kustannuksin saatavissa oleva terveellinen ja moitteeton talousvesi ja terveyden- ja ympäristönsuojelun kannalta asianmukainen viemäröinti. (Vesihuoltolaki 2001/119). Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kunnan tulee kehittää vesihuoltoa omalla alueellaan yhdyskuntakehitystä vastaavasti yhteistyössä alueensa vesihuoltolaitosten, laitoksille vettä toimittavien ja niiden jätevesiä käsittelevien sekä muiden kuntien kanssa sekä osallistua vesihuollon alueelliseen yleissuunnitteluun. Vesihuoltolaitoksen tehtävänä on huolehtia, että talousvesi täyttää terveydensuojelulaissa säädetty laatuvaatimukset. (Vesihuoltolaki 2001/119).

2.2 Julkiset hankinnat vesihuollossa

Vesihuolto on yksi kunnallisista peruspalveluista. Siihen liittyvä hankinta ja kunnallinen päätöksenteko ovat lakisääteisesti määriteltäviä. Julkiset hankinnat on tehtävä EU:n hankintadirektiiveihin nojaavia kansallisia hankintalakeja noudattaen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 381). Vesihuollon hankinnat perustuvat vesihuollon ylläpidon, ohjaamisen ja kehittämisen suuntaviivoihin. Suomessa vesihuollon vaatimuksista ja linjauksista vastaa VVY Valtion vesilaitosyhdistys. Vesilaki, Vesihuoltolaki,

Maankäyttö- ja rakennuslaki, Ympäristönsuojelulaki ja Terveystensuojelulaki asettavat tietyt rajat missä vesihuollon palvelu- ja laatutason halutaan pysyvän. Kunnan ympäristönsuojeluviranomainen toimii vesihuollon vaatimusten täyttymisen valvontaviranomaisena. (Kuntaliitto.fi 2017). Vesihuollon toimintaa on perinteisesti ohjannut kehityssuunnitelma. Vesihuollon kehityssuunnitelma tuli pakolliseksi vuonna 2002, mutta sen pakollisuus poistettiin vuonna 2014. Kehittämissuunnitelman ylläpitoa kuitenkin suositellaan, koska sitä kautta pystytään kattavammin ennakoimaan toimintaympäristön muutosta ja kehittämistarpeita. Siinä kuvataan mm. vesihuollon työsuunnitelma, palvelutasotavoitteet, työryhmä ja seurattavat tunnusluvut. (Luukkonen 2016, 9, 13-15; Kuntaliitto.fi 2017.)

Julkiseksi hankinnaksi määritellään ostaminen, joka toteutetaan julkisilla varoilla ja jonka tekee laissa määritelty hankintayksikkö kuten kunnan liikelaitos tai kunnan viranomainen. (Pekkala 2008, 23; Oksanen 2010, 22.) Hankintayksiköksi voidaan vesihuollon näkökulmasta nostaa kuntien viranomaiset, viranhaltijat, liikelaitokset ja muut toimielimet jotka käyttävät julkisia varoja. Julkisten hankintojen lakisäädöksiä sovelletaan sellaisiin järjestelyihin, joissa hankintayksikön tekemän hankinnan ennakoitu hinta tai arvo nousee yli laissa määriteltyjen kynnysarvojen. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.) Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta velvoittaa avoimeen ja hyvään hallintotapaan ja tarkoittaa käytännössä avoimuutta julkisten varojen käytössä. Julkisten hankintojen kohdalla tämä tarkoittaa avointa päätöksentekoa, kilpailuttamista ja tarjoajien mahdollisuutta tarkastella niiden aikana tuotettuja asiakirjoja. Pääsääntöisesti hankintatiedot ovat avointa tietoa, mutta asiakirjoja voidaan määrätä myös salassa pidettäviksi esimerkiksi liiketoiminnallisten salaisuuksien osalta. (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 612/1999.)

Suurin osa julkisista hankinnoista rahoitetaan verovaroilla ja julkisia hankintoja Suomessa tehdään vuositasolla n. 35 miljardilla eurolla. Niistä hankinnoista erityisalojen hankintoja on noin 1 miljardi euroa. (HILMA 2018.) Nykyisen vesiverkoston korjausinvestointien tavoite on 320 miljoonaa vuodessa ja tällä hetkellä siitä saadaan toteutettua 12 miljoonaa. (ROTI 2017 -raportti 2017).

Lakisääteiset julkisten hankintojen (laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016) sovellettavat kansalliset kynnysarvot ilman arvonlisäveroa ovat

- 60 000 € tavara –, palveluhankinnoissa ja suunnittelukilpailuissa
- 150 000 € rakennusurakoissa
- 300 000 € muita erityisiä palveluita koskevissa asioissa ja toisistaan erottamattomia kokonaisuuksia
- 500 000 € käyttöoikeussopimuksia, hankintayksiköiden yhteistyössä tehdyt hankinnat

Vesihuoltoa koskee erityisalueen hankintalaki. Vesihuollon toimintaan sovellettavat (laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1389/2016) erityisalojen kynnysarvot ilman arvonlisäveroa ovat

- 414 000 € tavara –, palveluhankinnoissa ja suunnittelukilpailuissa
- 1 000 000 € erityispalveluhankinnoissa
- 5 186 000 € rakennusurakoita koskevissa hankinnoissa
- 5 186 000 € rakennusurakoissa

Kunnissa viranhaltijoilla on kyseistä toimea koskevat hankintarajat. Hankintarajojen kynnysarvojen alapuolella hankinnat ns. pienhankinnat voidaan tehdä ilman kunnan valtuuston päätöstä viranhaltijan toimesta. Hankintarajat ylittävät päätökset tyypillisesti suunnitellaan kunnan talousarvioon ja niistä tehdään kehityssuunnitelma. Kunnalla on oma hankintastrategiansa tai hankintaohjelma, missä määritellään mitkä hankinnat toteutetaan esimerkiksi hajautetusta tai keskitetysti. Hankintayksikköjen velvollisuuksiin kuuluu toteuttaa hankinnat suunnitelmallisesti, laadukkaasti ja taloudellisesti. Kaikissa hankinnoissa on otettava huomioon riittävän laaja tasapuolinen kohtelu, syrjimättömyys ja avoimuus palvelujen tarjoajien suuntaan, samalla huomioon ottaen kilpailuolosuhteet, markkinatilanne ja ympäristövaikuttimet. Toiminnan tehostamiseksi ja hallinnollisen työn vähentämiseksi hankintayksiköt voivat käyttää puitejärjestelyjä ja toteuttaa yhteistyössä tehtyjä hankintoja sekä hyödyntää yhteistyömahdollisuuksia muiden kuntien hankintayksiköiden kanssa. (Hankinnat.fi 2016; Oksanen 2010, 28, 32, 34.)

Vesihuollon hankinnoissa lakisääteisesti kunnan tulisi noudattaa kuntalakia, vesihuoltolakia, kunnallista päätöksenteko- ja hankintaprosessia. Hankintarajat ylittävät julkiset hankinnat, kuten vesihuoltojärjestelmät tai niitä ohjaavat laitteet ja palvelut nousevat usein budjetillisesti niin suuriksi, että niiden päätöksenteko kulkee kunnallisen päätöksentekoprosessin kautta. Hankintalaissa ja erityisesti laissa vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, määritellään menettelytavat ja toimintamalli, minkä kautta kunnalliset vesihuollonhankinnat tehdään. Hankintalain noudattamisen tavoitteena on käyttää julkiset varat tehokkaasti, edistää ja kehittää kestävien, turvallisten ja toiminnallisesti laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä tarjota tasapuoliset mahdollisuudet yrityksille tarjota palvelujaan tarjouskilpailuissa. (Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1389/2016.)

Kunnallisissa, hankintarajat ylittävissä hankinnoissa päätöksentekoprosessin läpimeno sanelee hankintojen käynnistymisen. Kunnanhallitus tekee sille tehdyn esityksen perusteella päätöksen hankinnasta, joka hyväksytään valtuustossa. Valtuuston päätöksen jälkeen hankintaprosessi käynnistyy. Päätöksentekoprosessin jälkeen alkaa hankintaprosessi. (Kuntaliitto.fi 2017.)

2.2.1 Kunnallinen päätöksentekoprosessi

Kunnallinen päätöksentekoprosessi pätee kunnallisen vesihuollon päätöksiin samoina kuin muihinkin kunnassa tehtäviin suurempiin hankintapäätöksiin. Päätöksentekoprosessi etenee viidessä (5) vaiheessa, jotka on kirjattu Suomen perustuslakiin (Kuntalaki 410/2015 ja Hallintolaki 434/2003) ja ilmenevät kuviossa 1:



KUVIO 1: Kunnallinen päätöksentekoprosessi

Viranomaisella on velvollisuus käsitellä ja päättää vireille tullut asia. ”Asian vireilletulosta alkaa viranomaisen käsittelyvelvollisuus.” (Kuntaliitto.fi 2017.)

VAIHE 1: Vireilletulo

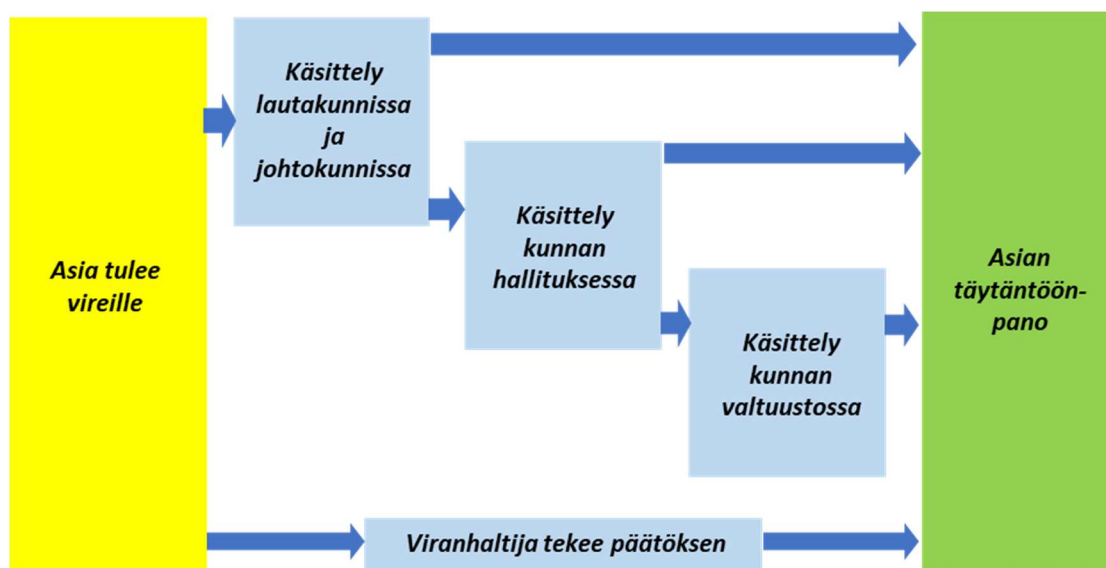
Päätöksentekoprosessin ensimmäisessä vaiheessa eli vireilletulossa suunnitelmalliset hankinnat on jo ilmaistu kunnan talousarviossa. Hanketta on ryhdytty suunnittelemaan ja sille tehdään taustakartoitusta. Vireilletulo voi myös tapahtua kuntalaisen tai viranhaltijan aloitteesta ja sen sisältö vaikuttaa siihen mitä kautta asia etenee. Asia tai hanke pannaan vireille kirjallisesti ilmoittamalla toimivaltaiselle viranomaiselle. (Kuntaliitto.fi 2017.)

VAIHE 2: Valmistelu

Ennen päätöksentekoa, tehdään asian valmistelu. Valmistelusta vastaavan viranomaisen tai lautakunnan on huolehdittava riittävän laajasta ja perusteellisesta selvitystyöstä, jotta asian päätöksenteolle ja ratkaisulle on olemassa asianmukainen esitys. Lautakuntien ja viranhaltijoiden tehtävänä on valmistella esitykset kunnan hallitukselle. Valtuuston esitysten valmistelu kuuluu puolestaan kunnan hallitukselle. Vesihuoltoa käsittelevissä asioissa valmistelutyö tehdään Tekninen lautakunnan toimialueella ja vesihuolto-organisaatiossa viranhaltijoiden toimesta. Teknisen lautakunnan tehtävänä on huolehtia kaupungin tai kunnan rakentamisesta, kunnossapito- ja käyttötehtävistä sekä näihin liittyvästä suunnittelusta ja hankinnasta. (Kuntaliitto.fi 2017.)

VAIHE 3: Päätöksenteko

Päätöksenteon vastuut ja päätösvalta on määritelty kunnan hallintosäännössä. Päätöksenteko voi mennä useaa kautta riippuen siitä millainen asia on kyseessä. Kuviossa 2 näkyy, että asiantultua vireille nopeimmin päätös etenee viranhaltijan päätöksellä. Mitä laajempi asia on ja mitä useampia tahoja se koskee, etenee päätöksenteko ensin lautakunnissa ja johtokunnissa, josta ne siirtyvät kunnan hallituksen käsittelyyn ja sitä kautta valtuuston käsittelyyn. (Kuntaliitto.fi 2017.)



KUVIO 2: Päätöksenteon eteneminen kuntaorganisaatiossa

Laajat julkiset hankkeet, esimerkiksi vesihuoltojärjestelmissä, mitkä vaikuttavat liikelaitoksiin ja koko kunnan strategiaan, talousarvioon ja taloussuunnitelmaan, hankkeet menevät tyypillisesti liikelaitosten hallitusten tai yhtiöiden hallitusten päätettäväksi, kunnanhallitukseen ja sieltä valtuustoon.

Hallitus ja valtuusto omissa kokouksissaan käsittelevät kokouskutsussa mainitut asiat sille tehdyn esityksen perusteella. Hallituksen päätöksen jälkeen valtuusto käsittelee hallituksen esityksen ja hyväksyy hankinnan talousarvion ja toimintasuunnitelman osaksi kunnan strategiaa. Päätöksenteko tehdään keskustelemalla, neuvottelemalla ja äänestämällä päätöksestä. (Kuntaliitto.fi 2017.) Ylimääräisiä, kokouskutsussa mainitsemattomia asioita voidaan ottaa esiin ratkaistavaksi esittelijän tai toimielimen toimesta, mikäli valtuusto tai toimielimen jäsenet ovat yksimielisiä asiasta. Tämä vaatimus koskee myös kiireellisesti päätettäviä asioita, mitä ei ole ehditty valmistelemaan. (Kuntalaki 410/2015, 95 §.)

Asianosaisille henkilöille, joiden elinympäristöön tai oloihin hankinnalla on merkittävä vaikutus, tulee antaa mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja päätöksentekoon mahdollisesti vaikuttavat asiat sekä taata heille tietoa hankkeen tavoitteista ja asian käsittelystä. Kunnan on tiedotettava asukkaitaan vireillä olevista asioista, niiden vaikutuksesta sekä niihin liittyvistä suunnitelmista, hankkeen käsittelystä ja ratkaisuista. (Kuntaliitto.fi 2017.)

Päätöksillä on aina oltava perustelut ja perusteluissa selvitettävä mitkä seikat ovat johtaneet ratkaisuun ja sekä asiaan sovellettavat lakisäännökset. Päätöksen perustelut voidaan jättää tekemättä vain muutamasta erityisyydestä. Perustelut on kuitenkin esitettävä mikäli muutos aiheuttaa olennaisen muutoksen vakiintuneeseen käytäntöön. (Kuntaliitto.fi 2017.)

VAIHE 4: Tiedoksianto

Päätöksenteon jälkeen, päätöksestä tehdään tiedoksianto kirjallisesti tai sähköisesti asianosaisen suostumuksella. Kunnan yleiset päätökset tiedotetaan kunnan verkkosivuilla. Jos asia on salassa pidettävä, pöytäkirjassa mainitaan salassa pidettävän asian käsittelystä. Pöytäkirja päätöksestä on nähtävillä 7 vrk kuluttua päätöksestä yleisessä tietoverkossa. Päätöksen tiedoksiannon jälkeen siihen on 30 vrk valitusoikeus. Pää-

tökseen haetaan muutosta kunnallisvalituksella tai hallintovalituksella, asiasta riippuen. Mikäli valituksia ei tule, hanke voidaan viedä täytäntöönpanoon. (Kuntaliitto.fi 2017.)

VAIHE 5: Täytäntöönpano

Päätöksen täytäntöönpanolla tarkoitetaan hankkeen oikeudellisten ja tosiasiallisten vaikutusten toteuttamista. Alempien toimielinten päätösten toimeenpanosta ei yleensä päätetä, ne toteutetaan. Kunnanhallitus sen sijaan tekee erillisen toimeenpanopäätöksen valtuuston tekemistä päätöksistä. (Kuntaliitto.fi 2017.)

Kunnallisvalituksen piiriin kuuluvissa asioissa päätöstä ei voida panna täytäntöön ennen kuin se on saanut lainvoiman. Täytäntöön panoon ei saa ryhtyä mikäli asialle on olemassa oikaisuvaatimus, valitus tai asiaa käsittelevä toimielin tai viranomainen kieltää täytäntöönpanon. Oikaisuvaatimusta käsittelevällä viranomaisella on oikeus hallintolain mukaan (49 §) kieltää täytäntöönpano tai määrätä se keskeytettäväksi. Kieltämis- tai keskeytystapauksessa ilmoitettuun ratkaisuun ei saa hakea muutosta. (Kuntaliitto.fi 2017.)

Hallintovalitusasioissa päätös pannaan yleensä täytäntöön kun se on saanut lainvoiman. Mutta se voidaan panna täytäntöön lainvoimaa vailla olevana, mikäli se on välttämätöntä tehdä heti ja yleisen edun vuoksi sitä ei voi lykätä, tai jos laissa tai asetuksessa säädetään sen täytäntöönpano. (Kuntaliitto.fi 2017.)

2.2.2 Kunnallinen hankintaprosessi

Julkisten hankintojen pääpaino on ollut perinteisesti hankintalain noudattamisessa, mikä on määritellyt raamit hankintojen hallintaan. Julkiset hankinnat ovat kuitenkin ensisijaisesti hankintaa, eivät pelkkää lakien noudattamista. Julkisia hankintoja koskevat kuitenkin samat lainalaisuudet kuin normaaleja yrityksiä ja sen ostoprosesseja. Erona julkisissa hankinnoissa on avoimuus, joka pakottaa määriteltyihin kilpailutusprosesseihin. Julkisiin hankintoihin liittyy tietty lainsäädäntö, vaihtoehdot hankintamenettelyille ja sopimusehdot. Tärkeimmät vesihuoltoon sovellettavat lait ovat Hankintalaki ja Erityisalojen hankintalaki. Julkisten hankintojen suunnittelussa on myös otettava huomioon yleisen edun mukaiset yhteiskunnalliset ja lakisääteiset velvoit-

teet esimerkiksi työllistämisvelvoitteet. Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat voivat aiheuttaa enemmän kustannuksia, mutta kokonaismittakaavassa hyöty voi olla rahallista panosta suurempi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 380, 382, 388, 404-405.)

Hankintaprosessi on tapa, jolla hankinta toteutetaan kunnallisen tavan ja hankintalain säädösten mukaan. Suomen sisäisissä, kunnallisissa hankinnoissa, hankintayksiköllä on laajat valtuudet päättää menettelystään hankintojen kilpailutuksessa. Laki ei kuvaa täsmällistä hankintatapaa, joten kunnan on itse kuvattava se hankinnan tiedoksiannossa tai tarjouspyynnössä. Se voi päättää käyttää sellaista menettelyä kun on itse määritellyt. (Hankinnat.fi 2016.)

Julkisissa hankinnoissa yleisimmin käytettyjä hankintamenettelymuotoja ovat Iloranta & Pajunen-Muhosen (2012, 382-385) mukaan:

Hankintamenettely	Milloin käytetään?
Avoin menettely	kaikki voivat osallistua
Rajoitettu menettely	valitaan vähimmäisvaatimukset täyttävä osallistujaryhmä
Neuvottelumenettely	kun hankinnan reunaehdot ovat epätarkat ja vaativat neuvottelua esim. teknisesti
Kilpailullinen neuvottelumenettely	monimutkaiset hankinnat, jotka vaativat neuvotteluja ja ratkaisuvaihtoehtoja
Puitejärjestely	useiden hankkeiden toteuttaminen on tiedossa
Suorahankinta	Suorahankintaperuste on olemassa

KUVIO 3: Hankintamenettelyn vaihtoehdot

Pääasiallisesti käytettäviä hankintamenettelyjä (kuvio 3) ovat avoin menettely ja rajoitettu menettely. Sen lisäksi voidaan käyttää neuvottelumenettelyä, kilpailullista neuvottelumenettelyä, puitejärjestelyä tai suorahankintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 382-388.)

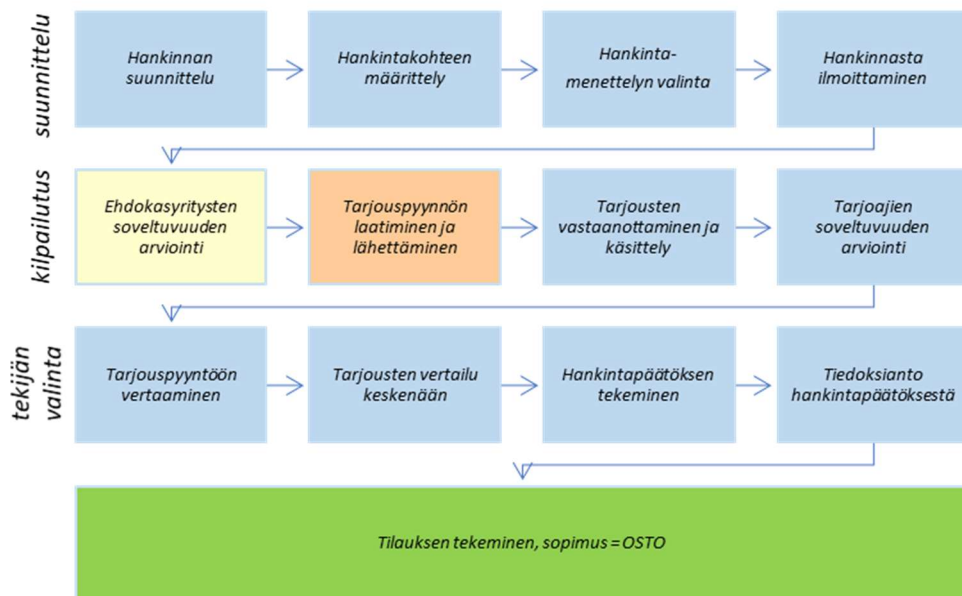
Avoimessa menettelyssä kaikki halukkaat voivat osallistua tarjouskilpailuun. Rajoitetussa menettelyssä tarjouspyynnöt kohdistetaan valitulle vähimmäisvaatimukset täyttävälle tarjoajaryhmälle. Neuvottelumenettelyä käytetään kun hankkeessa on neuvoteltavia eikä sen reunaehdoja voida suoraan määritellä tarjouspyyntöön, tästä menettelystä on ohjeet hankintalaissa. Kilpailullinen neuvottelumenettely sopii monimutkaisiin hankkeisiin, jossa tarvitaan selvitysapua parhaan lopputuloksen saamiseksi. Ensin selvitetään mikä on paras toimintatapa ja sitten sen tarjoajat kilpailutetaan. Puitejärjestelyä voidaan käyttää kun tiedossa on useita (joko omia tai yhteistyössä tehtäviä) samoille toimijoille tulevia hankkeita. Suorahankinta tehdään ilman kilpailutusta, siihen tarvitaan aina suorahankintaperuste. Se voi olla esimerkiksi äärimmäinen kiire tai se, että tarjouksia ei tule avoimen tai rajoitetun menettelyn kautta. Laki sähköisestä huutokaupasta astui voimaan vuonna 2011 ja sen avulla voidaan käyttää paremmin sähköistä kilpailuttamista ja toteuttaa sähköistä huutokauppaa. Sähköisen menettelyn kautta tarjoukset luokitellaan automaattisesti määritellyn arvointimenetelmän pohjalta. EU:n hankinnoista vasta 5% tehdään sähköisesti ja sen osuutta pyritään tukemaan ja lisäämään tulevaisuudessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 382-387.)

Hankintalain mukaan hankintayksikön tulee toteuttaa hankintaprosessi käyttämällä hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet niin, että hankintamenettelyyn osallistuvat yritykset saavat samat mahdollisuudet osallistua tarjouskilpailuun tarjouspyynnön perusteella. Heitä kohdellaan avoimesti, syrjimättä, tasapuolisesti ja noudatetaan suhteellisuuden periaatetta siihen mitä tulee hankinnan vaatimuksiin, laatuun ja päämäärään. Tällä toimintamallilla pyritään takaamaan eri kokoisille yrityksille ja yhteisöille tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tuotteitaan ja palveluitaan julkisessa tarjouskilpailussa ja tehostaa samalla julkisten varojen käyttöä. Hankintalain piiriin kuuluvat hankinnat ilmoitetaan avoimuuden ja tasapuolisuuden periaatteiden mukaan työ- ja elinkeinoministeriön sähköisillä verkkosivuilla HILMA:ssa. (Hankinnat.fi 2016.; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 385.)

Hankintayksiköiden tavoitteena on organisoida hankintatoimintansa mahdollisimman suunnitelmallisesti, tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. EU:n Eurooppa 2020 tavoitteisiin on otettu esiin ympäristövaikutukset, sosiaaliset näkökulmat ja innovointi. Hankintayksiköitä ajatellen tämä tarkoittaa tulevaisuudessa han-

kintojen määrittelyä energiatehokkaasti, hankintojen käyttöikä ja elinkaari huomioon ottaen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 387, 389.) Pitkäaikaiset strategiset hankinnat ovat myös oppimispolku kunnalle. Lundströmin väitöskirjan mukaan (2011) sopimuskumppanuuksissa on keskeistä valmistautua uuteen hankintakierrokseen ja kerryttää hankintayksikön osaaminen uuden sopimuskauden tarpeita vastaavaksi. (Lundström 2011, 198).

Hankintaprosessissa on karkeasti 3 vaihetta: Suunnittelu, kilpailutus ja tekijän valinta. Nämä vaiheet jakautuvat 13 pienempään vaiheeseen (Suomen vesiyhdistys ry. 2012) ennen tilaussopimuksen tekoa. Nämä vaiheet on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4: Hankintaprosessin vaiheet

Suunnittelu

Suunnitteluvaihe sisältää neljä (4) vaihetta: hankinnan suunnittelun, hankintakohteen määrittelyn (tarjouspyynnön hahmottelun), hankintamenettelyn valinnan ja hankinnasta ilmoittamisen. Suunnittelun ja kilpailutuksen välissä on ehdokasyritysten soveltuvuuden arviointi, mille tarjoaja-alueelle tarjouspyyntöä lähdetään laatimaan mikäli kyseessä on rajoitettu hankintamenettely. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 390; Hankinnat.fi 2016.)

Hankintalain (56 §, 1) mukaan hankintayksikkö voi esittää tarjoajia koskevia vaatimuksia ja vaatia niistä selvityksiä liittyen edellytyksiin toteuttaa hankinta. Hankintalain 71 §:n 2 momentin perusteella tarjouskilpailusta suljetaan pois tarjoaja, jolla ei ole soveltuvuutta, esimerkiksi teknisiä, taloudellisia tai muita edellytyksiä hankinnan toteuttamiseksi. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.)

Erityisalojen hankintalaki noudattaa samoja perusvelvoitteita kun Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Suurin ero on hankintojen kynnysarvoissa, jotka ovat korkeampia. Erityisalojen hankintalaki antaa vesihuollolle myös mahdollisuuden käyttää aina neuvottelumenettelyä hankinnan hinnasta riippumatta. (Oksanen 2010, 10.)

Kilpailutus

Kilpailutusvaihe sisältää kolme (3) vaihetta: tarjouspyynnön laatimisen ja lähettämisen, tarjousten vastaanottamisen ja käsittelyn ja tarjoajien soveltuvuuden arvioinnin (referenssit ja taloustiedot). Hankinta laitetaan vapaaseen kilpailutukseen laatimalla tarjouspyyntö. Koko hankintaprosessissa tarjouspyynnön laatiminen on avaintekijä. Se on keskeisin asiakirja ja määrittelee täsmällisesti mitä ollaan hankkimassa. Tarjouspyynnön sisältö määrittyy hankittavan tuotteen tai palvelun suhteen ja myös sen taloudellinen arvo vaikuttaa asiakirjojen muotoiluun. Hankintailmoituksen ja tarjouspyynnön sisältö tulee olla tarkkaan harkittu. Jos tarjouspyyntö poikkeaa hankintailmoituksesta, hankinta joudutaan toteuttamaan hankintailmoituksessa mainittujen reunaehtojen mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 390; Hankinnat.fi 2016; Oksanen 2010, 51.)

Tarjouspyynnössä ilmoitetaan (Oksasen mukaan 2010, 51) noin 20 asiaa:

1. hankintayksikkö
2. hankinnan sisältö
3. hankintamenettely
4. kelpoisuusvaatimukset ja siihen tarvittavat asiakirjat
5. valintaperusteet
6. arviointikriteerit
7. vaihtoehtoisen mahdollisuudet tehdä tarjouksia
8. lisäpalvelut kuten koulutus tai käyttöohjeet
9. tuotteen huolto- ja korjausmahdollisuudet
10. toimitusaika ja paikka
11. määräaika tarjouksen jättämiselle ja tarjouksen voimassaoloaika
12. maksuehdot ja vakuudet
13. hinta ja sen muodostuminen
14. vakuuttamisvelvollisuus
15. asiakirjoista perittävä maksu
16. tarjouksen laatimiskieli
17. sovellettavat yleiset sopimusehdot
18. sopimukseen sovellettava laki
19. erimielisyyksien käsittelymenettely
20. viittaus ennakko- ja hankintailmoituksen lähteeseen HILMA:ssa

Tavara tai palveluiden toimittajien kanssa kuntien yleisimmät ongelmat ovat epätarkat tarjouspyynnöt. Niissä joko ei ilmene kilpailutuksen arviointikriteerejä tai tarjouksen raamit ovat epämääräiset. Tästä seuraa tarjouksia, jotka eivät vastaa tarjouspyyntöön tai toimittajat ovat tyytymättömiä saamaansa arvioinnin pistemäärään. Markkinaoikeuteen päätyy tällaisten virheiden puitteissa paljon valituksia, mikäli tarjouksia ei ole tehty täsmällisesti. Valtion hankintakäsikirja tarjoaa lisätietoa hankintojen suorittamisesta ja läpiviennistä ja se löytyy ministeriön verkkosivuilta www.vm.fi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 390-391.)

Tekijän valinta

Viimeinen vaihe on tekijän valinta, jossa verrataan tarjouksia tarjouspyyntöön ja keskenään. Se sisältää viisi (5) vaihetta: tarjouspyyntöön vertaaminen, tarjousten vertailu keskenään, hankepäätöksen tekeminen, hankepäätöksen tiedoksianto ja ostaminen eli hankesopimuksen tekeminen. Kun tarjoukset ovat saapuneet ja tarjousaika umpeutunut, tarjoukset käydään läpi ja ne arvioidaan suhteessa tarjouspyyntöön. Tarjouksien vertailussa voidaan käyttää apuna pisteytystä tai muuta etukäteen ilmoitettua vertailumenetelmää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 390; Hankinnat.fi

2016.) Hankintayksikkö voi pidättää itselleen oikeuden jakaa hankinta tai oikeuden olla hyväksymättä mitään tarjouksista. Sillä on myös oikeus hylätä tarjouspyyntöä vastaamattomat tarjoukset, puutteelliset tarjoukset ja tarjoukset, joihin ei ole liitetty vaadittuja selvityksiä. Myöhästyneet tarjoukset hylätään automaattisesti. (Oksanen 2010, 53-54.)

Kun sopivin toimija on valittu, tehdään hankintapäätös, joka on aina perusteltava. Hankintapäätöksestä annetaan tiedonanto ja miten päätökseen voi hakea muutosta. Muutoksien haussa valitusaika on 14 vrk ja mikäli tähän mennessä ei tule valituksia, päätös menee läpi ja siitä tehdään hankintasopimus ja jälki-ilmoitus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 390; Hankinnat.fi 2016.) Hankinta-asiakirjat ovat julkista tietoa ja pääsääntöisesti kaikkien nähtävillä. Jos tarjoukseen on sisällytettävä liikesalaisuuksia, se on erikseen mainittava tarjouksessa. Tarjoushintaa koskevat tiedot ovat myös julkisia kun sopimus hankkeesta on tehty. (Hankinnat.fi 2016.)

Hankintasopimuksen ja oston toteuttaa hankintayksikkö. Se solmii toimittajan kanssa sopimuksen tyypillisesti käyttäen alan yleisiä sopimusehtoja. Kunnilla ja kuntayhtymillä ei ole mahdollisuutta harjoittaa kunnallispolitiikkaa hankintakilpailuja järjestessään. Toimintapoliittiset valinnat, kuten kunnan hankintastrategiat, on tehtävä ennen tarjouskilpailun käynnistämistä. Oman kunnan yrittäjillä ei saa olla hankintakilpailussa erityisasemaa. (Oksanen 2010, 11, 64-65.)

2.3 B-to-B ostoprosessi

Kunnallinen julkisten palvelujen ostoprosessi voidaan rinnastaa B-to-B palvelujen ostoprosessiin, jossa useampi henkilö osallistuu päätöksentekoon hankinnasta eli ostosta. Kun organisaatio toimii palvelujen ostajana, on tarkasteltava ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden toimia ja ajatuksia, koska jokainen heistä vaikuttaa osaltaan ostoprosessiin ja sen lopputulokseen. Kunnallinen ostoprosessi on yritysten välistä kauppaa (B-to-B) ja siinä pätevät yrityskaupan prosessit. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35.)

B-to-B palvelujen ostoprosessissa voidaan katsoa olevan kolme (3) tärkeää päävaihetta: Tarpeen tiedostaminen, tiedonhankinta ja harkintavaihe sekä päätöksenteko ja toimittajan valinta vaihe. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38, 42.) Nämä esitellään kuviossa 5.



KUVIO 5: B-to-B palvelujen ostoprosessimalli (mukailtu Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.)

Tarpeen tiedostaminen

Tarpeen tiedostamisvaiheessa ostava organisaatio tunnistaa tarpeen tai ongelman tai huomaa ennakointitarpeen tulevaa tilannetta ajatellen. Organisaatio usein kuvaa tarpeen, määrittelee sen raamit ja osaamisen mitä tarpeen tyydyttämiseksi vaaditaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38.) Julkisessa ostotoiminnassa hankinnan kohteen tarkka määrittely on tyypillistä. (Oksanen 2010, 51.)

Tiedonhankinta ja harkinta

Tiedonhankinta ja harkintavaiheessa organisaatio alkaa etsiä tarpeelleen toimittajia ja pyytää näiltä tarjouksen hankinnasta. Tarjouskierroksen jälkeen organisaatio käy läpi tarjoukset. Riippuu organisaation arvopohjasta millä perusteilla valinta tehdään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38.)

Päätös ja toimittajan valinta

Päätösvaiheessa toimittaja ja toimitustapa on valittu ja tarjous hyväksytty. Jälkihoitona voidaan tehdä vielä arvio hankinnan onnistumisesta ja jatkoa varten korjaavat toimenpiteet.

Ostoprosessi saattaa edetä eri tavalla ensimmäisellä ostolla kuin seuraavilla ostokertoilla. Yleensä ensimmäisen oston yhteydessä selvitystyö on kattavampi ja sitä seuraaville kerroilla tiedetään jo mitä ostetaan, selvitystyö jää pois ja uudelleen ostot tehdään suoraviivaisemmin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38, 41.)

Kunnallinen julkisten palvelujen ostoprosessi eroaa B-to-B palvelujen ostoprosessista siinä, että ostoprosessiin sisältyy useita välipäätös- ja arviointivaiheita missä päätöksen tueksi tarvitaan tietoa. Julkisessa ostotoiminnassa hankinta on hyvin muodollista, strategista ja tarvelähtöistä. Siksi se on myös hidasta ja tarkkuutta vaativaa. Hankintaosaamisella on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen. Kunnallisessa ostamisessa suositellaan siksi mieluummin mietittyä ostamista kuin villiä ostamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 22, 142-143, 326.)

2.3.1 Ostajaroolit

B-to-B ostoprosessissa vaikuttavien henkilöiden, ostajien, joukkoon kuuluu eri rooleissa olevia henkilöitä. Yleisimpiä rooleja ovat aloitteentekijät, vaikuttajat, portinvartijat, kontrolloijat, ostajat, päätöksentekijät ja käyttäjät (kuvio 6).

Aloitteentekijä	Huomaa ongelman ja aloittaa ostoprosessin ratkaistakseen sen.
Vaikuttaja	Vaikuttaa ostopäätökseen tarjoamalla päätöksen vaikuttavaa tärkeää tietoa (esim. tekninen, sisäinen tai ulkoinen tieto)
Portinvartija	Kontrolloi ostoryhmän jäsenille päätyvää tietoa.
Kontrolloija	Valvoo taloutta, tekee hankinnalle budjetin ja valvoo sitä.
Päättäjä	Tekee varsinaisen ostopäätöksen oli hänellä valtuudet siihen tai ei.
Ostaja	Hänellä on valtuudet ostaa tuote/palvelu ja vastuu viedä ostotapahtuma päätökseen.
Käyttäjä	Varsinainen tuotteen/palvelun loppukäyttäjä. Voi olla merkityksetön tai merkityksellinen henkilö ostoprosessissa.

KUVIO 6: Keskeiset ostajaroolit B-to-B ostoprosessissa

Aloitteentekijät huomaavat tarpeen tai ongelman ja aloittavat ostoprosessin, vaikuttajat vaikuttavat tuomalla tilanteeseen päätökseen vaikuttavaa tietoa, portinvartijat puolestaan kontrolloivat tätä tietoa ja toimivat suodattimena. Kontrolloija valvoo

ostobudjettia, päättäjä viimekädessä päättää että osto suoritetaan. Ostaja suorittaa oston ja käyttäjä käyttää ostettua palvelua tai tuotetta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.)

Sama henkilö voi toimia monessa roolissa ja vaikuttaa toiminnallaan ostopäätökseen. Ostoprosessiin liittyvät henkilöt ovat usein aktiivisia vaikuttajia eri ostoprosessin vaiheissa. Ostajarooleissa toimivat voivat toimia tiiminä, pareina, yksin, samanaikaisesti tai eriaikaisesti riippuen ostoprosessista. He tarvitsevat erilaista tietoa päätöksenteon tueksi ja arvostavat asioita omasta roolistaan katsoen. Ostoprosessin ja myynnin onnistumisen kannalta on tärkeää tuntee organisaation ostoprosessiin liittyvien avainhenkilöiden roolit, tavoitteet ja vaikuttajat, jotta asiakasta voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36-37.)

2.3.2 Päätöksenteko ostotoiminnassa

Kunnan viranhaltijat joutuvat jatkuvasti päätöksentekotilanteisiin. Heidän tekemänsä päätökset vaikuttavat kuntalaisten elämään ja olosuhteisiin. Mitä vastuullisempi ja suurempi hankinta on, sitä tarkemmin siihen paneudutaan. Kokonaiskustannusajattelussa haetaan pitkällä aikavälillä parasta ratkaisua, katsoen tuotteen koko elinkaarta, ei välitöntä halvinta hankintahintaa. (Oksanen 2010, 28; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 142, 152.) Niukat henkilöstöresurssit puolestaan painostavat tekemään tärkeitä päätöksiä pienessä ajassa. (STN18 päätöspaneeli.)

Päätöksentekoa on tutkittu ennen ajanlaskun alkua lähtien Platonista. (Glimcher & Fehr 2008, 406). 1900-luvun tunnettuihin ihmisen päätöksenteon tutkijoihin kuuluvat mm. Pavlov, Maslow, Freud ja Herzberg. Päätöksenteon taustalla vaikuttavia asioita on tarkasteltu tarvehierarkian, ehdollistamisen, tiedostetun ja tiedostamattoman käyttäytymisen, tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden pohjalta. Päätöksenteko tutkimusta on harjoitettu niin liiketalouden, johtamisen, käyttäytymistieteen, neurotieteen kuin monen muun tieteen alalla. Markkinoinnissa mm. Kotler ja Keller ovat tutkineet kuluttajan päätöksentekoa, ostoprosessia ja siihen vaikuttamista. (Markkanen 2016, 28.) Nykypäivän päätöksentekotutkimukset keskittyvät neurologisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen tietoon tunteiden vaikutuksesta päätöksentekoon. Ihmiset eivät ole rationaalisia päätöksentekijöitä. (Glimcher & Fehr 2008, 406-407, 411.) Kahneman ja Tversky saivat vuonna 2002 talouden Nobel-palkinnon laatimansa

Prospect Theoryn perusteella. Tutkimuksessa osoitettiin, että ihmisen taloudellinen käyttäytyminen ja päätöksenteko eivät ole loogisia puhtaan järjen ratkaisuja. Niihin liittyy usein monia kognitiivisia vääristymiä ja tunneperäisiä vaikuttimia. (Shefrin & Statman 2003, 54.) Rationaalisinkin päätöksenteon taustalla on tunne päätöksen järkevyydestä. (Glimcher & Fehr 2008, 411).

Psykologisessa mielessä tunteet vaikuttavat aina ostotapahtumaan. Tunne laukaisee henkilön päätöksentekomenetelmän. Ihminen ymmärtää vain ne asiat, jotka hän kykenee liittämään jo olemassa olevaan tietoonsa. Päätöksentekoon vaikuttavat henkilökohtaisesti aiemmat kokemukset, onnistumiset, pettymykset, oma ajattelu-tyyli sekä ryhmässä ryhmän sisäinen roolittuminen, kommunikointi, vuorovaikutus ja luottamus. Ilman ymmärrystä, vakuuttuneisuutta ja varmuuden tunnetta, ei synny päätöstä. (Bechara yms. 2000, 294, 304-305; Hill 2010, 14-16, 200-203; Leonard 2007, 929-932.) Ostaja on aina vakuutettava tunnetasolla, että ostos tai päätös kannattaa.

Kunnallista ostotoimintaa voisi kutsua moniulotteiseksi päätöksenteoksi, koska sitä koskee aina useampi muuttuja. Mitä monimutkaisempi päätöksentekoympäristö on sitä enemmän päätös vie aikaa ja sitä useampia asioita sen tekemisessä joudutaan huomioimaan. (Markkanen 2016, 31). Ihmisten on helpompi valita kuin tehdä monimutkainen päätös. Vaihtoehtojen antaminen helpottaa valintaa. (Glimcher & Fehr 2008, 407.) Valintakriteerit ja niiden painoarvot vaihtelevat ostajittain ja tilanteittain. Kriteerit on selvitettävä tapauskohtaisesti. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 46, 48.)

Kunnan valintakriteerit nousevat sen perustehtävästä, elinvoiman ja jatkuvuuden takaamisesta. Kunnallisiin hankintojen valintakriteereihin lukeutuvat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 376; Virtanen & Stenvall 2010, 101):

- Tavoitteet: Hankintastrategian kanssa linjassa olevat tavoitteet
- Panokset: Resurssien ja hankinnan kohtaaminen, kokonaistaloudellisuus, joka kulkee käsikädessä kunnan strategian kanssa
- Tuotokset: Suoritusarvion mittarit vaatimusten täyttyminen hankinnassa, mahdollisuus pitkänaikavälin seurantaan
- Vaikutukset: Kunnan kehittämistavoitteet, joita hankinta tukee
- Vaikuttavuus: Yleinen hyväksyntä, kunnan elinvoiman kasvu

Päätökset voidaan jakaa kuntatoiminnassa karkeasti päivittäistoiminnan päätöksiin ja strategisen tason päätöksiin. (Kuntaliitto.fi 2017). Strategisen tason päätösten liike-toiminnallinen vaikutus on pitkäaikainen ja ne toistuvat harvemmin. Yleensä strategisissa hankkeissa ja projekteissa päätökset tulevat prosessin lopussa (vrt. B-to-B osto-prosessi). Ensin suunnitellaan, kuvataan päätösehdotus ja sitten tehdään päätös sopivassa foorumissa. Strateginen päätöksenteko vie huomattavasti enemmän aikaa kuin päivittäinen päättäminen. Siinä tehdään taustatyötä, valmistelua ja koko prosessin aikana osapäätöksiä ja valintoja. Strategisessa päätöksenteossa resursseja kohdistetaan eri tavalla taustatiedon hankintaan ja selvitystyöhön kuin päivittäisissä päätöksissä. Päätöksentekoprosessilla varmistetaan mm. päätöksen laatu, muodollinen järjestys ja lainsäädännön noudattaminen. (Arantola 2006, 38-43.)

2.4 Asiakasymmärrys - Customer insight

Yrityksen liiketoimintamalli ja asiakaskäyttäytyminen määrittelevät pitkälti sen miten liiketoimintaa toteutetaan ja sitä kannattaa toteuttaa. Asiakasymmärrys ja asiakkaan kokeman arvon ymmärrys ovat keskinen osa liiketoiminnassa onnistumista ja kilpailuedun synnyttämistä. Sen avulla tuote, markkinointi, palvelu, myynti, viestintä, kaikki liiketoimintaa ympäröivät toiminnot ja resurssit pystytään kohdentamaan paremmin palvelemaan yrityksen potentiaalisten asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Tehokkaasti hyödynnettynä se ohjaa liiketoiminnassa tehtäviä ratkaisuja ja resurssien käyttöä oikeaan suuntaan. Se miten asiakasymmärrystä eli customer insightia käytetään, riippuu liiketoiminnan luonteesta ja markkinoilla vallitsevasti tilanteesta. Asiakasymmärryksen pitkäjänteinen kehittäminen ja suunniteltu kerääminen, tuottaa tietoa, jolla liiketoimintaa voidaan kehittää. Asiakasymmärrys on asiakaslähtöisyyden perusedellytys. (Arantola 2006, 23-25; 29; Tuulaniemi 2011, 96, 172.)

Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaiden todellisuuden ymmärtämistä. Missä olosuhteissa he elävät, mitä he käyvät läpi, mitä he kokevat, miten he toimivat? Asiakasymmärrys on asiakkaan arvon muodostumisen ymmärtämistä. Siinä selvitetään asiakkaan tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, sosiaalisen verkoston vaikutus ja muut arvonmuodostumiseen vaikuttavat tekijät. Ostaminen on pääsääntöisesti päätöksentekoa ja päättäminen on valitsemista. On tärkeää päästä sisään millä pe-

rusteilla asiakas tekee päätöksensä ja valintansa, jotta voimme ymmärtää häntä.
(Tuulaniemi 2011, 71-72.)

Asiakasymmärryksen kerääminen voidaan tehdä monimenetelmäisesti ja laajasti. On monia näkökulmia ja tapoja lähestyä aihetta. Tutkimusta voidaan tehdä määrällisenä tai laadullisena tutkimuksena, valmiista lähteistä, haastattelujen kautta, havainnoiden avulla, kohderyhmää osallistuttamalla, käyttämällä itsedokumentointimenetelmiä tai esimerkiksi erilaisia online-tutkimuksia. (Tuulaniemi 2011, 146.) Kuviossa 7 on kuvattu tyypillinen Customer Insight hankinnan prosessi.



KUVIO 7: Customer Insight prosessi

Paras yhdistelmä asiakasymmärryksen keräämiseen syntyy käyttämällä useita tietolähteitä esimerkiksi asiakastutkimustietoa yhdistettynä yrityksen henkilökunnan hiljaiseen ja ammatilliseen tietoon. Insight prosessin vaiheet etenevät seuraavasti: ensimmäisessä vaiheessa tulee tiedon kerääminen, sitten tiedon yhdistely, tiedon analysointi, hyödyntäminen ja jatkokehitysehdotukset. Asiakastietoa voidaan kerätä yksilö- ja/tai ryhmätasolla eri menetelmiä ja kanavia käyttäen. Asiakastiedon keräämisen avulla voidaan tunnistaa yrityksen avainasiakkaat, tarpeensa ja heidän roolinsa ostajana. (Arantola 2006, 32-35; Tuulaniemi 2011, 97.)

Tunnistamisen jälkeen asiakasymmärrys voidaan kiteyttää asiakas- ja ostajaprofiilien ja buyer journey mapin kaltaisiin karttoihin, joista se voidaan hyödyntää palvelun konseptoinnissa, yrityksen päätöksenteossa, asiakkuuksien johtamisessa ja palvelumuotoilussa asiakaskokemuksen parantamiseen. (Tuulaniemi 2011, 58, 154-155.)

2.5 Ostajaprofiili - Buyer Persona Canvas

Ostotoimintaa ei voida ennustaa ja kuvata ilman selkeää käsitystä asiakkaan profiilista. Buyer Persona Canvas™ on visuaalinen malli, millä kuvataan ostajan tarpeita, tavoitteita, motiiveja, pelkoja, arvomaailmaa, vaikuttimia ja ostoprosessia kymmenen eri näkökulman kautta. Tätä kutsutaan myös ostajaprofiiliksi tai ostajapersoonaksi. Se on eräänlainen arkkityyppi ostajasta. Ostajaprofiilien avulla yritysten on helpompaa oppia tuntemaan ostaja ja hahmottaa kenelle oma tuote tai palvelu kohdistetaan ja mitä kannattaa ottaa huomioon sen kehittämisessä. Tämä avaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen asiakkaan mielenmaailmaan ja auttaa tekemään palvelujen tuottamisesta osuvampaa, asiakaslähtöistä ja resurssit paremmin kohdistavaa. B-to-B ostoprosessia ja ostajarooleja ajatellen on tärkeää myös tunnistaa eri rooleissa toimivien ostajien yhteneväisyyden ja eroavuudet. (Tuulaniemi 2011, 155-156.) Buyer Persona Canvas™ on Tony Zambiton mukaelma Alexander Osterwalderin (Osterwalder & Pigneur 2010) Business Model Canvasista.

Buyer Persona Canvas™ sisältää kymmenen (10) kenttää, joissa käsitellään ostajaprofiilin ulottuvuudet. Ne näkyvät kuviossa 8.

Ostajapersoonaa <ul style="list-style-type: none">Kuka ostaja on?Millainen on hänen arkkityypinsä?Mikä on hänen tyypillinen taustansa ja kokemuksensa?Mitkä ovat hänen vastualueensa ja tehtävänsä organisaatiossa?Mikä on hänen roolinsa ostajana?	Tavoitteet <ul style="list-style-type: none">Mitkä ovat ostajan tavoitteet?Mitkä organisaation tavoitteet vaikuttavat hänen ostokäyttäytymiseensä? Ostotoiminnan käynnistäjät <ul style="list-style-type: none">Mitkä ovat tyypilliset ostotoiminnan käynnistäjät?Mitkä strategioita ostaja käyttää?Millaiset projektit ovat tärkeitä hänelle?	Ostoprosessi <ul style="list-style-type: none">Millainen on ostajan tyypillinen ostoprosessi?Mitkä vaiheita ostoprosessissa on?Miten hankinnat ohjaavat ostoprosessia? Ajoitus <ul style="list-style-type: none">Millainen on ostajan vuosikello?Miten sesongit vaikuttavat?Miten toiminnan ja budjetoinnin suunnittelu vaikuttaa ajoitukseen?Mikä on normaalin ostoprosessin aikasykli?	Ajatusmalli <ul style="list-style-type: none">Mitkä ajatusmallit estävät tai edistävät ostoprosessia?Mitkä näkökulmia tai uskomuksia ostajalla on?Miten ostajan ajattelu vaikuttaa hänen ostokäyttäytymiseensä? Kanavat <ul style="list-style-type: none">Mitkä kanavia ostaja käyttää tiedonhakuun, entä ostamiseen tai tuotteiden vertailuun?Mitkä sosiaalisia verkostoja tai ulkoisia kanavia ostaja käyttää?	Syyt ostaa <ul style="list-style-type: none">Millä perusteella ostaja tekee päätöksiä tai valintoja?Mitkä riskit vaikuttavat valintoihin?Miten ostaja arvioi panos-tuotos suhteen?Millä perusteella ostaja arvioi tuotteen hyödyt ja edun?Mitkä ovat piiloajurit valinnoille?
Vaikuttajat ja ostotiimi <ul style="list-style-type: none">Ketkä ovat avainvaikuttajia (liikelaitoksen/kunnan) sisäisesti entä ulkopuolella?Ketä muita ostajia liittyy prosessiin?Mikä rooli tällä ostajalla on ostoprosessissa?Ketkä osallistuvat päätöksentekoon?			Sisältö ja informaatio <ul style="list-style-type: none">Mihin keiden ja mihin tietoon ostaja luottaa?Miten ostaja hankkii ja vastaanottaa tietoa?Minkä tyypinen sisältö vaikuttaa ostopäätöksiin?Millaista tietoa ja sisältöä ostaja etsii ja milloin?Miten ostaja jakaa sisältöä/tietoa?	

KUVIO 8: Ostajaprofiili

Ostajaprofiilin kentissä esitellään ostajapersoonaa tyypillisimmillään, hänen tavoitteensa, ostoprosessi, ajatusmalli, syyt ostaa, ostotoiminnan käynnistäjät ja niihin vaikuttajat, ajoitus, kanavat ja informaation laatu. (Zambito 2013.)

Ostajaprofiilin 10 kenttää

Ostajaprofiilin määrittelyssä halutaan koota ymmärrys ostajan mielenmaailmasta, jotta sitä voidaan hyödyntää. Olennaista on koota tietoa ostajan motiiveista ja syistä: kenelle, mitä, miten, missä, milloin ja miksi? Tutkimuksen ostajapersoonat perustuvat tutkimustuloksissa ilmenevään tietoon eikä siihen ole sisällytetty kuvitteellisia piirteitä. (Zambito 2013.)

1. Ostajapersoona

Tähän kuvataan ostajaroolissa olevan henkilön arkkityyppi. Kuka hän on, millainen hän on, millainen on hänen tyypillinen taustansa, mitä hänen elämänsä kuuluu, mikä on hänen vastualueensa työssä ja paikka organisaatiossa. Mikä on hänen roolinsa ostajana ja missä vaiheessa ostoprosessia on hänen paikkansa vaikuttaa? (Zambito 2013.)

2. Tavoitteet

Tavoitteet ovat ostajaa eteenpäin puskeva voima, motivaatio ja syy tehdä tiettyjä valintoja. Tavoitteet muokkaavat toimintaa ja valintoja. Ovatko tavoitteet täysin työroolin kautta määräytyviä vai sekoittuko niihin henkilökohtaisia tavoitteita? Tähän kohtaan ostajaprofiilissa kuvataan ostajan tavoitteet, periaatteet minkä perusteella hän suuntautuu tehtävissään. Tämä kohta määrittelee esimerkiksi minkä tyyppisissä asioissa tätä henkilöä kannattaa lähestyä. (Zambito 2013.)

3. Ostotoiminnan käynnistäjät

Jokaisella organisaatiolla ja henkilöllä on tietynlaiset ostotoiminnan käynnistäjät. Ne noudattavat tiettyjä tiedostettuja tai tiedostamattomia strategioita. Tavoite tässä ostajaprofiilin kohdassa on selvittää avainkytkimet millä ostotoiminta käynnistyy juuri tällä henkilöllä tai tässä organisaatiossa. Tämä on yritysmyyynnille tärkein työkalu. (Zambito 2013.)

4. Vaikuttajat ja ostotiimi

Tunteakseen ostajan sidosryhmät, organisaation keskinäiset valtasuhteet ja henkilökohtaiset päätöksentekotavat, on tiedettävät kuka, ketkä tai mikä vaikuttavat hänen

päätöksentekoonsa, miten ja missä kohtaa? Ketkä vaikuttavat ostajan valintoihin ja päätöksiin? Ketkä ovat vaikuttajia ja hyväksyjä, ketä ostaja kuuntelee, kenen mielipiteellä on väliä? Ketä muita ostajarooleja ostopolkuun kuuluu, ketkä osallistuvat päätöksentekoon? (Zambito 2013.)

5. Ostoprosessi

Ostoprosessi-kohdassa etsitään arkkityyppistä lähestymistapaa ostamisprosessiin. Ostoprosessin mallintaminen alusta loppuun auttaa näkemään mitä ostaja tarvitsee ja etsii ostoprosessinsa ja päätösten tekonsa aikana. (Zambito 2013.)

6. Ajoitus

Monilla toiminnanaloilla on oma vuosikellonsa ja aikaikkunansa milloin mitäkin tapahtuu. Pääseminen kiinni toimialan ajoitukseen, voidaan saada merkittävää hyötyä palveluprojektien oikeinajoittamisesta ja asiakaskohtaamisten suunnittelusta. Oikein ajoittaminen nopeuttaa kaupankäynnin läpivientiä ja oikea-aikaista viestintää sen eri vaiheissa ja säästää sekä myyvän että ostavan osapuolen resursseja. (Zambito 2013.)

7. Ajatusmalli

Ostajan ajatusmallien löytäminen voidaan yleensä saada selville vain laadullisen tutkimuksen kautta. Tähän osioon kerätään ostajan mentaalimalli: asenteet, uskomukset, näkemykset, ostoprosessia nopeuttavat ja hidastavat tekijät. Mitä ostajan mielessä liikkuu ostoprosessin aikana? Ohjautuuko asiakas positiivista tulevaisuutta kohti vai saako hänet liikkeelle pelko ja huoli? (Zambito 2013.)

8. Kanavat

Mitä kanavia ostaja käyttää tiedonhakuun, ostamiseen, tuotteiden vertailuun? Onko ostaja monikanavainen vai yksikanavainen? Mistä haetaan taustatietoa? Mitä verkostoja käytetään? Missä kanavissa on paras tarttumapinta? (Zambito 2013.)

9. Syyt ostaa

Millä perustella ostaja tekee päätöksiä ja valintoja? Mitkä ovat ilmiselvät syyt ostaa? Mitkä ovat piilosyyt ostaa? Asiakkaan syyt ostaa selvitetään usein erilaisten markkinatutkimusten kautta. Tämä on usein hankalinta selvitettävää aluetta ja vaatii ammattitaitoa tunnistaa ostamisen syyt. Asiakkaat harvoin kertovat suoraan ostamisensa syytä, koska eivät sitä välttämättä itsekään tiedosta. Epäsuoran tiedon poimiminen tutkimuksesta on kuitenkin tärkeä osa ostajan profiilin hahmottamista. (Zambito 2013.)

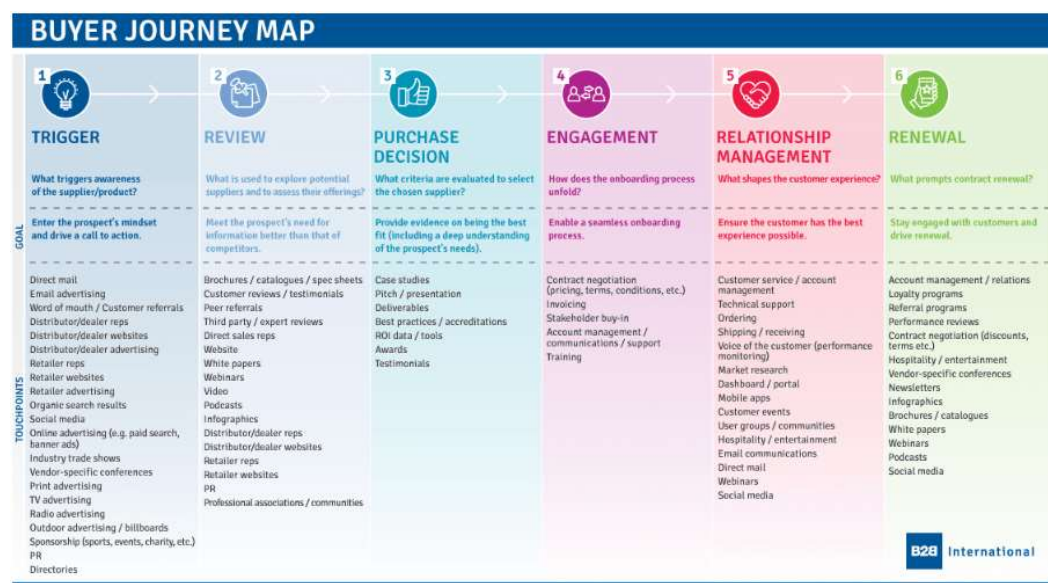
10. Sisältö ja informaatio

Millaiseen tietoon ostaja luottaa? Mitä tietoa ja sisältöä hän tarvitsee valintoihinsa ja päätöksentekoon? Tässä kohdassa ymmärretään tiedon merkitys, käyttö ja sisällön jakaminen. Millainen tieto, missä jaettuna tai annettuna vaikuttaa positiivisimmin asiakkaan ostokäyttäytymiseen? (Zambito 2013.)

Ostajapersoonan mallintaminen auttaa asiakkaiden tuntemisessa ja johtaa parempaan päätöksentekoon yrityksen tuotteen tai palvelun rakentamisessa. Kun kaikki 10 kohtaa on selvitetty ja mallinnettu Buyer Persona Canvas™ malliin, on samalla luotu syvällinen asiakasymmärrys ostavasta asiakkaasta. Seuraava vaihe on työstää asiakasymmärrys tulevaisuuden teoiksi myyvän yrityksen palveluiden kehittämisessä. (Zambito 2013; Revella 2015, 5, 121.)

2.6 Ostopolku - Buyer Journey Roadmap

Buyer Journey Roadmapia (kuvio 9) eli asiakkaan ostopolkua käytetään palvelumuotoilun ja esimerkiksi myynnin työkaluna. Se on visuaalinen kartta, millä pyritään kuvaamaan asiakkaan oma prosessi: vaiheet, toiminnot ja osapää tökset, mitä asiakas tekee kronologisesti ostoprosessin läpiviennin aikana. (Revella 2015, 153.) Ostopolusta voidaan tehdä myös laajempi työkalu sisällyttäen palveluiden tuottamiseen liittyvät näkyvät ja näkymättömät toiminnot, jolloin siitä syntyy Service Blueprint. (Tuulaniemi 2011, 210).



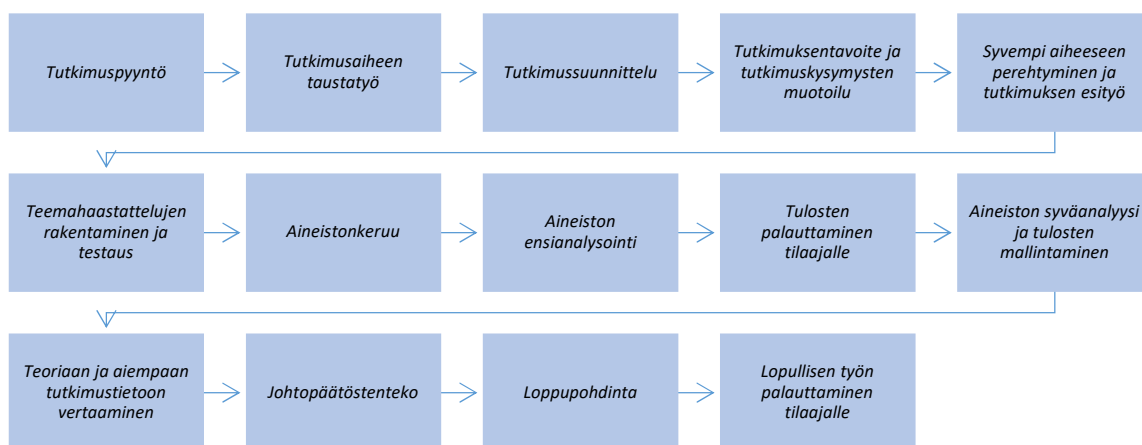
KUVIO 9: Esimerkki Buyer Journey Roadmapista (www. BBInternational.com)

Ostopolku toimii palvelumuotoilun työkaluna ja se auttaa näkemään ostoprosessin, joka on myös yrityksen palveluprosessi, asiakkaan näkökulmasta. Roadmap auttaa näkemään ostoprosessin kokonaisuuden ja siihen liittyvät vaiheet yhdellä silmäyksellä. Sen mallintaminen auttaa palveluntuottajaa lisäämään asiakasymmärrystä ja asiakkaan kokemaa todellisuutta. Ostopolku on paras mallintaa käyttötarkoitusta palvelulla tavalla, jossa ei mennä liian yksityiskohtaiselle tasolle vaan polussa näkyvät tärkeimmät kohtaamispaikat, missä päätöksiä ja valintoja tehdään ja niiden vaikutukset. (Revella 2015, 153-157.)

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusaihe nousi tutkijalle täysin tuntemattomasta toimintaympäristöstä. Ilman vesihuoltoalan tuntemusta ja kunnalliseen toimintaan perehtymättömänä tutustuminen aiheeseen vaati paljon taustatyötä. Taustatyönä tehtiin useita keskusteluja työn tilaajan kanssa ja haastatteluja Jyväskylän Energian alan asiantuntijoiden kanssa, mitä ei lopulta liitetty tähän tutkimukseen tutkimusaineistoksi. Tutkimus vaati myös perusteellista selvitystyötä koskien lakien tulkintaa ja yleistä ymmärrystä kunnallisesta työskentelystä.

Kuviossa 10 on esitetty tutkimusprosessin eteneminen. Siihen sisältyi 14 vaihetta alkaen tutkimuspyynnöstä, taustatyön kautta, suunnitteluun, tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten muotoiluun. Sen jälkeen seurasi syvempi aiheeseen perehtyminen haastattelurungon rakentaminen, sen testaus, aineistonkeruu, esianalysointi ja tulosten palauttaminen tilaajalle. Tutkimusraportin kirjoittamisen yhteydessä tehtiin aineistoon syvempi analyysi ja tulokset mallinnettiin, niitä verrattiin aiempaan tutkimustietoon, tehtiin johtopäätökset, pohdinta ja lopullinen työ luovutettiin tilaajalle.



KUVIO 10: Tutkimusprosessin eteneminen

Toimeksiantajan toiveesta tutkimus toteutettiin keväällä 2017, jotta tulokset ehtivät saman vuoden strategiseen suunnitteluun mukaan. Tutkimustulokset avattiin ja jäsenneltiin yrityksen käytettäväksi huhtikuussa 2017. Tutkimus tuodaan nyt kokonaisuutena osaksi yleistä tieteellistä keskustelua ja arviointia.

Kunnan vesihuollon päätöksenteko- ja hankintaprosessia tutkittiin kolmessa (3) eri-kokoisessa Suomen kunnassa henkilöhaastattelujen kautta. Haastatteluun osallistui jokaisesta kunnasta 2-4 vesihuollon päätöksentekoon ja hankintaprosessiin osallistuvaa avainhenkilöä. He olivat kunnan vesihuollon asiantuntijoita ja päättäjiä. Tutkimus suoritettiin henkilökohtaisina yksilöteemahaastatteluina.

Kunnasta K1 tutkimukseen osallistuivat käyttöpäällikkö, tekninen johtaja ja kunnan hallituksen puheenjohtaja. Kunnasta K2 osallistuivat tekninen johtaja ja vesihuoltopäällikkö. Kunnasta K3 osallistuivat tekninen johtaja, vesihuoltopäällikkö, kunnan valtuuston puheenjohtaja ja puhdistuslaitoksen hoitaja. Haastatteluilla kartoitettiin näiden kunnan vesihuollon päätöksenteko- ja hankintaprosessiin liittyvien avainhenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia vesihuoltopalveluiden ostamisesta, vesihuollon tilasta, tulevaisuuden tavoitteista ja sen kehittämisestä. Haastatteluissa kerättiin samalla myös muuta tietoa esimerkiksi koskien kokemuksia Pisara® vesihuollon pilotoinnista. Pisara® vesihuoltopalvelu oli pilotoitu kunnassa K1 ja se oli yksi tärkeimmistä haastattelukohteista, jotta tutkimuksessa saataisiin selville pilotoinnin vaikutukset ja palvelun toimivuus nyt. Tässä opinnäytetyössä raportoidaan vain osa tutkimusaineistosta, ei pilotoinnin tuloksia. Keskitymme nostamaan tutkimusaineistosta päätöksenteko- ja hankintaprosessin vaiheet ja niihin vaikuttavat tekijät ja mallintamaan näistä ostoprosessin ja ostajaprofiilit. Muu saatu tutkimusmateriaali siirretään seuraavia tutkimuksia varten ja niistä on tehty yhteenveto toimeksiantajalle.

Tutkimusaineiston keräämisen pohjalle rakennettiin teoreettinen malli (Buyer Persona Canvas ja B-to-B asiakkaan ostoprosessi) ostajalle tärkeistä asioista ja vaiheista, jonka mukaan haastattelurunko räätälöitiin kullekin eri ostajaroolissa olevalle päätöksentekijälle. Haastattelurunko ja haastattelumenetelmä testattiin ennen varsinaisia haastatteluja vertaisarvioijilla. Vertaisarvioijina käytettiin vesihuollon asiantuntijoita, jolta saatiin samalla kerättyä taustatietoa hankinta- ja päätöksentekoprosessista ja täsmennettyä kullekin ostajaroolille sopivat kysymykset. Nämä haastattelut tutkimusmenetelmän testaamiseen olivat sekä yksittäinen testihaastattelu että asiantuntijoiden parihaastattelu.

3.1 Tutkimustapojen valinnat ja rajoitteet

Keinot valittujen kuntien ostajaprofiilien ja ostoprosessin toimintatapojen selvittämiseen valikoituivat tutkimuksen tavoitetta tukevaksi. Tutkimusta voidaan luonnehtia asiakastutkimukseksi missä kerätään customer insightia. Asiakastutkimuksella pyritään saamaan tietoa asiakkaasta yrityksen toiminnan suunnittelua varten. Asiakastutkimusten kautta halutaan saada selville ostajan näkemys ja kokemus jostakin tuotteesta, palvelusta tai sen hankinnasta. Asiakastutkimusta voidaan toteuttaa sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen kautta. Yleisimpiä asiakastutkimuksia ovat bränditutkimukset, asiakastyytyväisyystutkimukset tai strategiset asiakastutkimukset. Asiakastutkimusta voidaan tehdä monimuotoisilla tutkimustavoilla, riippuen tuotteesta tai palvelusta.

Laadullisen tutkimuksen menetelmistä tyypillisimpiä asiakastutkimusmenetelmiä ovat bränditietietoisuutta ja mielikuvia mittaavat vapaa-assosiointi, adjektiiviset arviointiasteikot, tulkinta-, täydennys- ja vertailutehtävät, miellekartat, tarinankerronta, roolipelit, arvokartat tai brändin personointi. Määrällisellä tutkimuksella selvitetään yleensä asiakastyytyvää, bränditietoisuutta, brändi-imagoa, brändin herättämiä tunteita ja brändisuhdetta. Tyypillisimpiä tapoja tehdä asiakastutkimuksia ovat strukturoidut Survey -kyselyt, jossa hankitaan tietoa asiakkaiden kokemuksista ja mielikuvista koskien tiettyä tuotetta tai palvelua. (Keller 2013, 355-365, 393.) Mutta nämä menetelmät toimivat vain jos tuotteesta on olemassa jo käyttökokemuksia. Sitä Pisara® vesihuoltopalvelun tapauksessa ei ole tai sitä on vain rajatusti. Tutkimuksen aloittamisvaiheessa Pisara® palvelulla on ollut vain yksi kunta pilottikohteena. Tämän vuoksi esimerkiksi strukturoitua kyselyä oli vaikea käyttää. Lisäksi tarvitaan tietoa muustakin kuin pelkästä käyttökokemuksesta.

Tässä tutkimuksessa ei suoraan voitu tutkia tuotetta käyttökokemuksen rajallisuuden vuoksi, vaan on mentävä tuotteen ostamisen taustalla tapahtuvan prosessin tutkimiseen ja siellä vaikuttavien toimintojen selvittämiseen. Asiakkaan arvojen, tarpeiden ja toimintatavan selvittäminen auttaa palveluntarjoajaa kehittämään tuotteeseen ne hyödyt ja ominaisuudet mitä asiakas tarvitsee ja joita hän arvostaa, ja tuomaan esiin brändiviestinnässään. Tutkimus päätettiin toteuttaa kuvion 11 customer insight prosessin mukaisesti.



KUVIO 11: Tutkimuksen toteuttaminen Customer Insight prosessin mukaan

Vaihtoehtoja asiakastiedon hankkimiseksi, tarpeiden ja toimintatapojen kartoittamiseksi ovat Kellerin (2013, 355-365) mukaan esimerkiksi

1. Potentiaalisten asiakkaiden haastattelu
2. Tuotteen myyjien haastattelu
3. Asiakkaiden ostotoiminnan seuraaminen
4. Taustatiedon hankkiminen asiantuntijoilta jotka toimivat alalla

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Määrällinen tutkimus ei tullut kysymykseen, koska tarkoituksena ei ollut kerätä tilastollista, numeraalista tietoa ostajista. Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä parempi kuvaamaan tutkimuskohteen laatua, merkityksiä ja ymmärtämään ilmiötä osana käsillä olevaa asiayhteyttä. (Ronkainen ym. 2011, 83). Laadullisessa tutkimuksessa tulokset syntyvät tutkijan suodattaman aineiston merkitysten luomisesta, joka sopi tämän tutkimuksen tavoitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 20).

Käytännössä tuotteesta tai palvelusta, jota ei ole vielä markkinoilla, on vaikea kerätä asiakastietoa tuotteen myyjien haastattelun tai asiakkaan ostotoiminnan seuraamisen kautta. Tutkimuksessa päädyttiin tutkimaan olemassa olevaa ostoprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä potentiaalisten asiakkaiden haastattelun kautta sekä hankkimalla taustatietoa asiantuntijoilta, jotka toimivat alalla. Tämä oli käytännöllisin ja kustannustehokkain tapa toimia. Toimeksiantajaa kiinnosti suora tieto asiakkaiden toiminnasta ja eri kokoisten kuntien tarpeet vesihuollon suhteen. Tutkimuksessa päätettiin käyttää henkilökohtaista teemahaastattelua haastatellen kuitenkin kattavasti ostotoiminnan avainhenkilöitä.

Tutkimukseen valittiin 3 eri kokoista kuntaa (pieni, keskisuuri ja suuri), jotta toimeksiantaja näkisi näiden eri kokoisten kuntien päätöksenteko- ja hankintaprosessin ja ostoprosessin poikkeavuudet sekä yhtäläisyydet toisistaan. Jokaisesta kunnasta valittiin vesihuollon hankintaprosessiin osallistuvat avainhenkilöt kuvaamaan omaa rooliaan ja niitä tarpeita, mitä heidän työnkuvassaan ilmenee ostoprosessiin liittyviä päätöksiä tehtäessä. Tilaaja halusi nähdä mitä eroja tarpeissa, ajattelumalleissa ja käytännöissä on erikokoisten kuntien välillä, jotta heidän omaa toimintaansa voi tarvittaessa räätälöidä näille sopivaksi.

Tutkimuksen teossa on käytetty aineistohankintamenetelmänä haastattelua. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä voidaan jakaa kolmeen alalajiin: lomakehaastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. (Vuorela 2005, 37; Eskola & Suoranta 1998, 87; Vilkkä 2015, 123.) Tietoa päätöksenteko- ja hankintaprosesseista on kerätty parihaastattelulla (asiantuntijahaastattelut Jyväskylän Energia Oy) ja yksilöhaastatteluilla (teemahaastattelut päätöksenteko- ja hankintaprosessiin osallistuville avainhenkilöille kuntien vesihuollossa). Lisätietoa ja syvyyttä kunnista saatuun asiakasymmärrykseen haettiin Jyväskylän Energian asiantuntijaparihaastatteluilla, joissa saatiin toinen näkökulma kunnalliseen päätöksentekoon, hankintaan ja vesihuoltopalvelujen järjestämiseen Jyväskylän energian vesihuoltopalvelujen asiantuntijoilta. Parihaastattelun etuina on ajansäästö yksilöhaastatteluihin verrattuna ja mahdollisuus saada rikkaampi tutkimusaineisto. (Eskola & Suoranta 1998, 98).

Teemahaastattelulla haastattelun aihepiiri saadaan pysymään tutkimuksen kannalta olennaisissa asioissa, mutta pystytään tarvittaessa tarkentamaan ja syventämään aihepiiriin liittyviä kysymyksiä. Henkilökohtainen haastattelu antaa mahdollisuuksia reagoida haastattelutilanteeseen paremmin kuin esimerkiksi sähköpostilla tehty haastattelu. Siinä päästään paremmin etenemään kysymyksissä vastaajan vastausten perusteella, joko tarkentamaan, supistamaan tai laajentamaan aihetta. Henkilökohtaisessa haastattelussa voi saada myös sellaista lisätietoa, mitä pelkällä kyselylomake haastattelulla ei ole mahdollista saada. Henkilökohtainen haastattelu antaa mahdollisuuden tutkia ilmiötä syvemmin. Haastattelu on myös paras tapa dokumentoida ihmisten yksilöllisiä kokemuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84, 87-90.) Haastattelijan

kuulovamma rajoittaa myös hieman tutkimuksen työtapoja ja siksi henkilökohtainen haastattelu oli luontevampi toteutustapa kuin esimerkiksi puhelinhaastattelu.

Tutkimustulosten analysointiin käytettiin sekä teorialähtöistä että aineistolähtöistä sisällön analyysiä ja induktiivista päättelyä. Customer Insight prosessin tiedon yhdistelyn vaiheessa aineistolähtöistä sisällön analyysiä selvittämään kunnallisen päätöksenteko- ja hankintaprosessien rakenne ja eteneminen sekä nostamaan esiin niissä ilmenevät vaikuttimet. Mallintamisvaiheessa hyödynnettiin aineistolähtöisestä analyysistä tullutta tietoa ja käytettiin siihen teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jonka pohjalta aineistosta muodostettiin ostajaprofiilit ja ostopolku.

3.2 Aineiston keruu

Haastattelut toteutettiin tammi-huhtikuussa 2017. Tutkimusta varten haastateltiin kaksi (2) Jyväskylän energian Pisara-projektin asiantuntijaa, yhdeksän (9) kolmen eri kunnan vesihuollon päätöksenteko- ja hankintaprosessiin osallistuvaa avainhenkilöä sekä yksi kunnallisessa päätöksenteossa mukana oleva testihaastattelija. Testihaastattelu ja asiantuntijahaastattelut suoritettiin Jyväskylän Energian tiloissa ja kuntien teemahaastattelut kuntien omissa tiloissa, kukin omalla paikkakunnallaan.

3.2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tehtävänä on tutkia elävää elämää, saada kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja löytää se mikä tapahtuu. Tutkimuskohteet ovat laadullisesti tutkittuina yksilöllisiä, niistä haetaan merkityksiä ja merkityskokonaisuuksia. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat tutkittavien henkilöiden kokemuksia kokemastaan todellisuudesta. Jo muutamasta haastattelusta voidaan saada esiin merkittävää tietoa, mutta yleistämiseen tarvitaan selkeitä yhtenäisiä havaintoja. Yleensä on järkevää pelkistää raakahavainnot pieneksi suppeaksi joukoksi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58-59; Alasuutari 2011, 29, 33; Patton 2002, 28, 435.) Riittävän usein toistuvista samanlaisista merkityskokonaisuuksista voi tehdä varovaisia yleistyksiä ja luoda teorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22, 75-77, 97-98.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii metodinsa ja lähdekritiikin keinoin etsimään yksilöllisistä tarinoista yhte-

nevyvyyksiä ja konstruoimaan tarinan mitä ilmiössä voi olettaa tapahtuneen. (Alasuutari 2011, 30; Patton 2002, 437).

3.2.2 Ostotoiminnan tutkiminen

Ostotoiminnan tutkimisessa on kyse alan ammattilaisten oppimisesta. Yritykset ja heidän ammattilaisensa oppivat tuntemaan asiakkaansa, jotta voisivat tarjota heille relevantteja tuotteita ja palveluita. Ostotoiminnan tutkimisessa kuunnellaan asiakasta ja poimitaan hänen kertomastaan vaikuttavat ja koskettavat asiat. Pyritään tutustumaan, tuntemaan asiakas ja hänen toimintaympäristönsä. Tätä on asiakaspersoonan tutkiminen. Asiakkaan ympärille muodostuu tarina, joka kuvaa sen kuka hän on. Asiakkaiden kuuntelun paras tapa on henkilökohtainen haastattelu, kun rakennetaan syvällistä asiakasymmärrystä. Kirjassaan *Buyer Personas* Revella (2015, 51) neuvoo: ”Mene tietolähteelle ja tallenna ostajien tarina heidän omilla sanoillaan.” Tärkeää varsinkin uuden teknologian tuotteissa, mistä ei ole vielä kokemusta, on päästä kiinni ydintarpeisiin. Asiakas ei välttämättä itse osaa kuvata tarvettaan tai pitää sitä niin itsestäänselvyytenä, ettei edes havaitse sitä. (Revella 2015, 8, 11-12, 40-41, 51; Nordlund 2009, 41-44.)

B-to-B ostotoimintaa selvitettäessä haastattelun kannattaa ottaa henkilöitä, jotka tekevät ja osallistuvat ostotyön tärkeimpiin vaiheisiin: selvittävät vaihtoehtoja, kontrolloivat budjettia, osallistuvat päätöksentekoon ja varsinaiseen ostotoimintaan. (Revella 2015, 64-65; Nordlund 2009, 47.)

Haastattelu kannattaa jäsenellä kysymyksiksi niin, että saadaan ostajaan vaikuttavat asiat ja ostoprosessi selville. Kysymysten muotoilu on tärkeää, jotta vastaukseksi saadaan syvälinen näkemys. *Mitkä asiat vaikuttivat päätökseesi*, on parempi kysymys, kuin *miksi päätit?* Haastattelu on hyvä toteuttaa asiakkaalle tutussa ympäristössä, asiakkaalle tutulla termistöllä ja pala palalta kerätä koko asiakkaan tarina nauhalle ja muistiinpanoiksi. Vähäinenkin määrä haastateltavia saattaa riittää asiakasymmärryksen luomiseen, jos tarinat alkavat nopeasti toistaa toisiaan. Hyvä nyrkki-sääntö on haastatella 8-10 ostajaa samasta roolista. (Revella 2015, 80-81, 89, 98.)

3.2.3 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimushaastattelu on yksi parhaista aineistonkeruu menetelmistä kun ilmiöstä halutaan kerätä paljon tietoa. Haastattelu tutkimusaineiston keräämismenetelmänä voidaan jakaa raamittomaan avoimeen, strukturoituun tai puolistrukturoituun asetelmaan, riippuen siitä miten haastattelun etenemistä ja sen tuottamaa sisältöä halutaan ohjata. Haastattelu on vastavuoroinen ja joustava tapa kerätä tietoa ihmisten kokemuksista koskien tutkimuskohdetta. Vuorovaikutus haastattelun aikana antaa mahdollisuuden syventää tietoa ja reagoida keskusteltaviin aiheisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83-90.) Tässä tutkimuksessa tehtiin valinta tehdä haastattelu puolistrukturoituhaastattelu, minkä rakenne määriteltiin tutkimuskysymykseen vastaavien teemojen kautta.

Haastatteluun osallistuminen perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Haastattelua rakennettaessa haastateltaville tulee antaa motivoiva syy osallistua haastatteluun. Tutkimusetiikkaa noudattaen osallistujilta tulee pyytää lupa haastatteluaineiston käyttöön ja julkaisuun. Litteroitu haastatteluaineisto hyväksytetään haastateltavilla. (Eskola & Suoranta 1998, 93.)

Haastattelijan tulee tietää ennen haastattelua mitä tietoa tarvitaan ja mitä ei, jotta tiedon syventämistä voidaan ohjata haastattelun aikana. Ajattelumalli auttaa rajaamaan keskustelua koskemaan tiettyä aihepiiriä. Haastattelukysymyksiä mietittäessä pohditaan mitä halutaan tietää ja mitä tällä kysymyksellä mitataan? (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78.) On tärkeää, että haastateltava ymmärtää kysymyksissä käytetyt sanat ja käsitteet. Haastattelijan tulee puhua samaa kieltä haastateltavien kanssa. Kysymykset muotoillaan haastateltaville tutulla tavalla ja keskustelu käydään aina tavalla, joka on haastateltavalle tuttu. (Vilkka 2015, 107, 127.)

Aineistonkeruumenetelminä käytettiin yksilöteemahaastattelua sekä pariteemahaastattelua. Aineiston keruu suoritettiin henkilökohtaisella haastattelulla. Haastattelussa pyrittiin saamaan selville miten haastateltava näkee vesihuollon palvelujen hankinnan prosessit, millaisena hän ympärillään olevan todellisuuden havaitsee, mitä haastateltava ajattelee, tuntee ja millaisia toiminnan motiiveja hänellä on, mikä vaikuttaa päätöksentekoon? Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne haastateltavan ja haas-

tattelijan välillä. Vastausten luotettavuuteen vaikuttaa luottamussuhde haastateltavan ja haastattelijan välillä ja parihaastattelussa myös haastateltavan ja parin keskinäisten suhteiden välillä. (Eskola & Suoranta 1998, 86, 94.)

Haastattelukysymyksiin on usein koodattu tutkijan ennakkokäsitys asioista. Tutkimuksessa käytettiin avointa keskustelua valituista haastatteluteemoista ja -kysymyksistä, jotta ei päädyttäisi arvottamaan itse vastauksia. Kysymykset oli laadittu avoimiksi kysymyksiksi. Arvottavat sanat poistettiin haastattelukysymyksistä, jotta vältettiin johdattelua. (Vilka 2015, 127-128.)

Haastattelijan kokemus näkyy haastattelun läpiviennissä ja sisällön saamisessa haastattelukysymyksiin. Haastattelijan neutraalius nousee arvoonsa kun tarkastellaan tutkimustulosten puhtautta. Kun haastattelijalla ei omilla käsityksillään ohjaa haastattelua, tulokset ovat voidaan katsoa todellisiksi. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 44-45.) On kuitenkin tärkeää osoittaa kiinnostusta haastateltavaa ja hänen kertomaansa asiaa, kohtaan että haastateltava haluaa kertoa näkemyksensä mahdollisimman syvästi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 103.)

3.2.4 Teemahaastattelu

Teemahaastatteluksi kutsutaan haastattelutyyppiä, jossa haastattelu sisältää teemoja, joista halutaan keskustella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Tässä tutkimuksessa kysymysten teemoittelu nousi kunnallisen päätöksenteon, hankintaprosessin ja siihen vaikuttavien, edistävien ja hidastavien asioiden ja yleisten käytäntöjen ympärille. Buyer Persona Canvas™ ohjasi syventämään kysymyksiä, jotta päästiin kiinni ostajien motiiveihin, tunteisiin ja tarpeisiin. Tätä kautta suunnattiin huomio ja haettiin selvitystä ostajan toiminnan logiikkaan ja tyypilliseen toimintatapaan.

Tutkimukseen otettiin neljä (4) teemaa, joista muodostui haastattelurunko: vesihuollon nykytila, vesihuollon tulevaisuus, vesihuollon päätöksenteko ja hankinta sekä vesihuollon kehittäminen tulevaisuuden tarpeisiin. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää missä järjestyksessä teemat käsitellään ja miten kysymykset esitetään. Haastattelun tulee olla johdonmukainen ja siinä pitää olla selkeä juoni. Haastattelussa voidaan siirtyä yksittäisistä asioista yleisiin tai yleisistä yksittäisiin. (Vilka

2015, 134.) Teemojen sisällä kysymykset olivat avoimia, että tutkimus kohteesta saataisiin mahdollisimman laaja kuva.

Haastattelun teemoiteltuja kysymyksiä avattiin ja syvennettiin pääkysymysten lisäksi avoimilla, syventävillä ja tarkentavilla kysymyksillä:

- kuvaile kokemuksiasi ...
- kerro lisää... miksi, miten?
- miten koet...
- kerro esimerkki
- tarkentaisitko kertomaasi

Lisäkysymysten avulla pyrittiin saamaan sisällöllistä laajuutta vastauksiin ja pääsemään kiinni käyttäytymisen taustalla oleviin motiiveihin. (Vilkka 2015, 128). Kokeneena haastattelijana tutkijan oli helppo tunnistaa haastattelun edetessä kohdat, missä tarvittiin syvempää tietoa aiheesta ja tehdä lisäkysymyksiä. Tämä johti tietoon, joka avautui alkuperäisten teemojen ulkopuolelle esimerkiksi koskien vesihuoltoalan koulutusta. Laadullisen tutkimuksen saturaatiopisteen saavuttamiseksi tutkimusta pitäisi jatkaa, kunnes ei ilme enää uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 89). Tässä tutkimuksessa tähän pisteeseen ei päästy vähäisten haastateltavien määrän vuoksi, mutta osittainen saturaatio saavutettiin kun huomattiin, että monet samat asiat toistuivat jokaisen haastateltavan vastauksissa.

3.2.5 Yksilöhaastattelu

Kuntien teemahaastattelut ja testihaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelu on varmasti yleisimmin käytetty haastattelumuoto ja siinä haastateltava ja haastattelija ovat tilanteessa kahden. (Eskola & Suoranta 1998, 97-98.) Yksilöhaastattelun onnistumiseen vaikuttaa tilanteen vapautuneisuus ja luontevuus. Haastattelun tulee olla haastateltavalle motivoiva, miellyttävä ja viihtyisä kokemus. Haastattelun menestyksellinen läpivienti edellyttää että molemmat osapuolet ymmärtävät haastattelun tavoitteen, sisällön, puhuvat samaa kieltä asioista ja ovat motivoituneita käsittelemään aihetta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 103, 116.)

3.2.6 Parihaastattelu

Ryhmähaastatteluita voidaan hyödyntää tutkimuksessa joko yksilöhaastatteluiden sijaan tai niiden ohessa (Eskola & Suoranta 2000, 94). Parihaastattelu on yksi ryhmähaastattelutyyppeistä ja silloin haastateltavana on kaksi henkilöä. Parihaastattelussa keskustellaan tutkimuksen kohteena olevista asioista yhdessä. Tuttu paikka ja hyvä keskinäinen yhteys haastateltavien välillä tuo turvallisuuden, tuttuuden tunteen ja auttaa aktivoimaan muistoja. Parihaastattelussa tavoitteena on keskustella tutkijan haluamasta teemasta ja käsitellä haluttuja kysymyksiä. Keskustelua rakennettaessa on mietittävä, onko kyseessä keskustelu vai haastattelu ja miten haluaa tilanteesta edetä. (Eskola & Suoranta 1998, 93.)

Parihaastattelussa haastattelija voi puhua molemmille haastateltaville yhdessä tai toiselle erikseen. Se on yleensä yksilöhaastattelua hedelmällisempi. Keskustelua saadaan vietyä paremmin eteenpäin kun haastateltavat voivat saada ideoita toisiltaan, herättää muistoja, tunteita ja jatkaa toistensa ajatuksia. Parihaastattelu tuottaa rikkaamman aineiston kuin yksilöhaastattelussa ja ruokkii keskustelua. Edellytyksenä hyvälle keskustelulle on haastatteluparin välinen luottamus ja avoimuus. Paras tulos saadaan kun pari on tasavertainen ja kumpikaan ei erityisesti dominoi keskustelua tai vetäydy siitä. Vuorovaikutuksellisuus ja puheteot korostuvat enemmän kuin yksilöhaastattelussa, kuten ilmeet, eleet ja äänenpainot. Parihaastattelussa voidaan tutkia haastateltavien ajatuksia, näkökulmia, arvoja, tunteita, uskomuksia, tilanteille annettuja merkityksiä ja motivaatiota. Parihaastattelu soveltuu parhaiten tutkimukseen, joka vaatii vuorovaikutteista keskustelutilannetta ja ajatusten vaihtoa. Parihaastattelu on myös yksilöhaastattelua ajankäytöllisesti tehokkaampi menetelmä, koska samassa ajassa pystymme haastattelemaan kerralla useamman henkilön. (Eskola & Suoranta 1998, 95-98.)

Hyvä parihaastattelu on riittävän pitkä, jotta hedelmällinen keskustelu saadaan aikaan, mutta ei kuitenkaan pitkästyttävä. Henkilöiden tulee antaa puhua sen aikaa, kun uusia ajatuksia ilmenee. Haastattelijan tehtävänä on edistää rakentavaa keskustelua ja saada molemmat osallistujat tasapuolisesti ääneen. Keskustelun tallentamiseen voi käyttää useita menetelmiä. Äänitallenteet ovat yksi vaihtoehto, joskin eri puhujien äänien tunnistaminen voi olla vaikeaa. Videoinnilla saa tallennettua sekä

äänen että kuvan. Videotallenteen etuna on myös se, että näkee aina kuka puhuu. (Vilkkä 2015, 125-126.)

3.2.7 Aineiston keruumenetelmät

Testihaastattelu ja asiantuntijoiden parihaastattelu toteutettiin Jyväskylän Energia Oy:n tiloissa Jyväskylässä 9.12.2016. Yksilöhaastattelut toteutettiin K1 kunnantalolla 20.2.2017 ja 6.3.2017 (2 haastattelua), K2 kaupungintalolla 24.2.2017 (2 haastattelua) ja K3 kaupungintalolla 22.3.2017 (3 haastattelua) sekä 18.4.2017. Kukin haastattelu kesti noin (1) tunnin. Se oli riittävä, napakka ja aikataulullisesti järkevä aika. Haastatteluajankohta valittiin haastateltaville sopivaksi ja toteutettiin haastatteluna kasvotusten. Yksi haastattelu tehtiin puhelinhaastatteluna aikataulujen yhteensopimattomuuden vuoksi 18.4.2017.

Haastattelut haluttiin järjestää haastateltaville tutussa ympäristössä, joten ne toteutettiin haastateltavien luonnollisessa työympäristössä heidän omissa työhuoneissaan. Haastattelut nauhoitettiin IPAD-laitteella litteroinnin sujuvoittamiseksi ja tiedon täsmällisyyden takaamiseksi. Tutkija teki haastattelun aikana muistiinpanoja ja yhteenvetoja haastateltavan kertomasta. Äänenlaatu ja tallennus onnistuivat hienosti. Tutkimuksessa parihaastattelun tallennukseen riitti pelkkä äänitallenne, koska haastateltavat olivat eri sukupuolta ja siksi äänet oli helppo tunnistaa.

Testihaastattelu tehtiin ensin, jotta siitä saadaan pohjaa rakentaa loogisesti etenevä päätöksenteon ja ostoprosessin raamit huomioon ottava yksilöhaastattelu. Testihaastattelun perusteella kysymysrunko saatiin pelkistettyä, kysymykset tarkoituksenmukaisemmiksi ja rajattua kysymyksiä myös erikseen päättäjille ja vesihuollon ammattilaisille. Asiantuntijaparihaastattelu tehtiin testihaastattelun kanssa samana päivänä ja siinä testattiin haastattelumenetelmä ja haastattelujen nauhoittaminen.

Testihaastattelun ja asiantuntijahaastattelun ajat sovittiin sähköpostitse. Yksilöhaastattelut sovittiin puhelimitse. Jokainen haastateltava henkilö kontaktoitiin, hänelle kerrottiin tutkimuksen perusajatus, pyydettiin aika, suostumus haastattelulle ja sen nauhoittamiselle. Sen jälkeen lähetettiin kooste haastattelun sisällöstä, tavoitteista, haastattelun teemat ja haastattelukysymykset mistä tultaisiin keskustelemaan, etu-

käteen tutkittavaksi. Ennakkotiedoilla varmistettiin, että haastateltavilla oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun.

Yksilöhaastattelujen introssa tutkija esittäytyi ja kertoi tekevänsä opinnäytetyönään laadullista tutkimusta suomalaisesta vesihuollosta ja sen hankintojen päätöksenteosta teemahaastattelu-menetelmällä. "Seuraavan tunnin aikana haluaisin keskustella kanssasi neljästä (4) eri aihealueesta liittyen vesihuoltoon: ensimmäisenä kuntanne vesihuollon rooli ja nykytila, toisena vesihuollon tulevaisuus ja kehittämistavoitteet, kolmantena vesihuoltopalvelujen päätöksenteko- ja hankintaprosessi ja neljäntenä aiheena tulevaisuuden vesihuoltopalvelut ja kokemukset Pisara® - vesihuoltopalveluista. Haastattelun eri rooleissa olevia henkilöitä ja sinulta haluan kuulla näkökantasi ja kokemuksesi omasta roolistasi käsin."

Haastattelu käynnistyi haastateltavan taustatietojen selvityksellä: työnkuva, päivittämiset työtehtävät vesihuollon toiminnassa ja tehtävässä toimittu aika. Varsinainen haastattelu aloitettiin kunnan vesihuollon nykytilan ja roolin selvityksestä. Sen jälkeen siirryttiin vesihuollon tulevaisuuden kehityssuunnitelmiin. Kolmantena käsiteltiin vesihuollon hankintoihin liittyvä päätöksenteko- ja hankintaprosessi sekä siihen liittyvien henkilöiden rooli ja vaikuttavat tekijät. Viimeisenä teemana haastateltava sai visioda: millaisia voisivat tulevaisuuden vesihuoltopalvelut olla ja miten niitä voisi kehittää tulevaisuudessa. Lisäksi Pisara® pilottikunnassa kysyttiin kokemuksia digitaalisen vesihuoltopalvelun toimivuudesta.

Haastateltavat puhuivat avoimesti ja tarkastelivat annettuja kysymyksiä oman roolinsa näkökulmasta käsin. Keskustelu oli vilkasta ja haastattelija esitti haastattelun edetessä tarkentavia lisäkysymyksiä tarpeen mukaan avulla (miten, miksi, kuka, kerro lisää, voisitko tarkentaa). Viimeisenä kysymyksenä haastateltavat saivat kertoa mitä tahansa mitä heille tuli mieleen mitä haastattelija ei ehkä olisi osannut kysyä tai huomioida haastattelussa liittyen vesihuoltopalveluiden toimintaan tai hankintojen päätöksentekoon. Haastattelun jälkeen haastateltavilta pyydettiin lupa aineiston julkaisuun. Haastattelujen jälkeen jatkosta sovittiin, että haastattelija lähettää haastattelujen litteroinnin sähköpostitse tarkastettavaksi haastateltavalle, joka korjaa haastattelussa mahdollisesti ilmenneet asiavirheet. Kaikki litteroinnit palautuivat

haastattelijalle muuttumattomina. Tutkimusmateriaali luvattiin hävittää tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Haastattelun päätteeksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, kuinka he kokivat haastatteluun osallistumisen, pääsivätkö he kertomaan kaiken haluamansa ja mitä ajatuksia se heissä herätti. Kokonaisuudessaan kokemus oli molemmille osapuolille positiivinen ja kaikki olennainen siinä hetkessä saatiin dokumentoitua.

3.2.8 Aineiston käsittely

Vilkan (2015, 137-138) mukaan haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. Haastateltavien puhetta ei saa litteroinnissa muuttaa tai muokata, koska kysymys litteroinnin tarkkuudesta on kysymys tutkimuksen luottamuksellisuudesta.

Aineiston keruun jälkeen aineisto muutettiin muotoon, jossa sitä voidaan tutkia.

Nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin tekstimuotoon eli litteroitiin. Jokaisesta yksilöhaastattelusta tuli keskimäärin 15 sivua tekstityypillä Calibri, fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1. Litterointi vei aikaa 10 tuntia/haastattelu. Parihaastattelusta tuli 10 sivua. Tässä tutkimuksessa ei käytetty litterointisymboleja, vaan teksti kirjoitettiin sanasta sanaan, jättäen pois täytesanat ja hymähdykset, koska tässä tutkimuksessa keskityimme haastattelun sanalliseen sisältöön jättäen pois tunneilmaisujen painotuksen. Tutkimuksen tulosten purkamisessa vastaukset koodattiin käyttäen koodeja: K viitaten kuntiin (K1, K2, K3) ja asiantuntijat (A), vesihuoltopäällikkö/käyttöpäällikkö (V), tekninen johtaja (T), kunnan hallituksen puheenjohtaja (PJ) ja puhdistuslaitoksen hoitaja (VH). Esimerkiksi kunnan K1 vesihuoltopäällikkö merkittiin koodilla K1V ja tekninen johtaja K1T. Asiantuntijaparihaastateltavat merkittiin koodeilla A1 ja A2. Testihaastateltava on merkitty koodilla TH.

Haastattelujen tutkimustulokset esitetään koodattuina otteina haastatteluista. Tuloksissa esitetyt mielipiteet esitetään suorina lainauksina ja merkitykset kuvataan tekstinä. Haastateltavien vastuksia kuljetettiin alkuperäisessä muodossaan luokitte-

lun edetessä, jotta alkuperäinen sanoma säilyisi mahdollisimman autenttisena, jotta haastateltavien sanomaa ei tulkittaisi väärään suuntaan.

3.3 Aineiston analyysi

Aineistoanalyysi tehtiin hyvin nopeasti haastattelujen päätyttyä kaikista haastatteleluun sisältyneistä kohdista, mistä lähetettiin yhteenveto ja ostajaprofiilit tutkimuksen tilaajalle huhtikuussa 2017. Syvempi tulosten analyysi tehtiin tutkimusraportin kirjoittamisen yhteydessä, luotiin samalla ostajaprofiilit ja ostajapolku kiteyttämään koko prosessi mitä oli jo yleisellä tasolla hahmoteltu aiemmassa yhteenvedossa.

3.3.1 Aineiston analyysimenetelmä

Alasuutarin (2011) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysissä on kaksi vaihetta. Ensin tulee havaintojen pelkistäminen ja sitten tulosten arvoituksen ratkaisu. Ensimmäinen vaihe alkaa jo osittain ennen aineiston keräämistä. Siinä määritellään analyysin muuttujat ja koodit, koodataan aineisto ja tehdään siitä analyysi valitulla menetelmällä. Toisessa vaiheessa tulokset tulkitaan. Ensin havainnot tuotetaan ja sitten selitetään. (Alasuutari 2011, 37.)

Laadullisen tutkimuksen analyysiä voidaan tehdä useilla eri menetelmillä valiten kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tapa esittää tuloksia. (Alasuutari 2011, 25; Patton 2002, 14.) Sisällönanalyysi on työskentelymenetelmä, joka pyrkii tekemään päätelmiä sanallisesta, kirjalliseen muotoon saatetusta tutkimustiedosta. Sitä voidaan käyttää sekä strukturoituun että strukturoimattomaan aineistoon. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa analysoidaan systemaattisesti, objektiivisesti, etsitään tekstin merkityksiä ja pyritään luomaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysitavoissa voidaan erottaa kaksi tapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön erittelyssä tekstin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti eli määrällisesti ja sisällön analyysissä sisältö kuvataan sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-121.) Tässä tutkimuksessa sisältöä kuvataan sanallisesti.

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysiin voidaan käyttää useita vaihtoehtoja: aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava sisällönanalyysitapa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112.)

Aineiston käsittelyssä aineisto hajotetaan ensin osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Analyysiä tehtäessä päätetään, analysoidaanko vain ilmeinen sisältö vai myös piiloviestit. Piiloviestejä voivat olla esimerkiksi haastattelussa äänenpainot, jotka voiva tuoda uuden merkityksen sanomaan. Analyysiyksikkö eli se mitä tutkimuksessa analysoidaan (esim. sana, lause, lausuma, ajatuskokonaisuus) määrittyy tutkimuksen luonteen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105; Elo & Kyngäs 2008, 109-110.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään esimerkiksi tiivistämällä tai pilkkomalla. Se ryhmitellään ja erotetaan aineistosta olennainen tieto eli abstrahoidaan. Ryhmittelyssä tutkimusaineisto käydään läpi ja tekstistä etsitään yhtenevyyksiä ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa kuvaavat käsitteet ja ajatuskokonaisuuden ryhmitellään ja yhdistellään luokiksi ja nimetään luokkaa kuvaavalla nimellä. Abstrahoinnissa yhdistellään syntyneitä luokkia niin pitkälle kuin se on aineiston kannalta mielekästä ja mahdollista. Tavoitteena on erottaa aineistosta olennainen tieto, jonka perusteella teoreettinen yleiskäsitteistö ja kuvaus tutkimuskohteesta muodostetaan. Yleiskäsitteiden avulla syntynyttä kuvausta voidaan verrata olemassa olevaan tutkimustietoon. Tuloksissa esitetään tutkimusaineistosta muodostunut malli ja sen sisältö, aineistoa kuvaavat teemat, käsitteet tai käsitejärjestelmät. Johtopäätöksissä tutki- ja vetää yhteen tutkimuksen tulokset ja tulkitsee tutkittavien näkökulman tutkimuskohdetta kohtaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127; Elo & Kyngäs 2008, 109-111.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysin luokittelu perustuu olemassa olevaan viitekehykseen tai malliin, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Teorialähtöinen sisällönanalyysi alkaa analyysirungon muodostamisesta, joka voi olla väljä tai strukturoitu. Analyysirungon sisälle muodostetaan luokitukset ja kategoriat mitä halutaan nostaa esiin aineistosta. Aineistosta voidaan nostaa esiin ne asiat, jotka kuuluvat analyysirungon sisälle ja haluttaessa ne asiat, jotka jäävät sen ulkopuolelle. Analyysirungon ulkopuolelle jääville asioille muodostetaan omat uudet luokat. Luokittelun ja kategorioinnin jälkeen aineiston kvantifiointi tulee mahdolliseksi, mutta pienissä ai-

neistoissa se ei välttämättä tuo uutta näkökulmaa, selitä tuloksia tai tuo lisätietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127-132.)

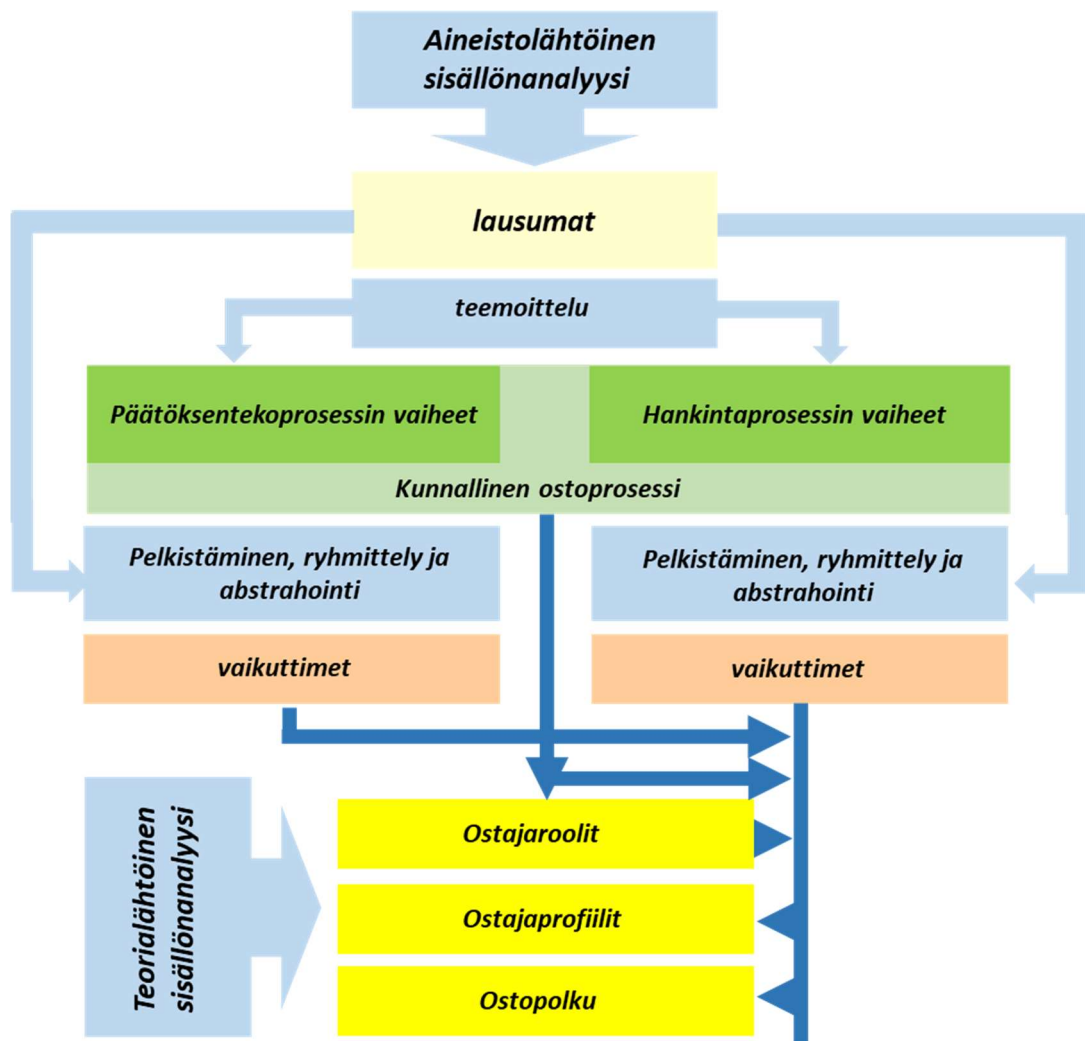
Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria voi toimia apuna aineiston analyysissä, mutta se ei perustu suoraan teoriaan. Siinä analyysiyksiköt on valittu aineistosta, mutta malli tai tutkimustieto ohjaa analyysiä. Tuloksista on mahdollista tunnistaa olemassa oleva teoria, mutta sen merkitys on enemmänkin uutta luova kuin teoriaa testaava. Tutkimuksessa vaihtelee aineistolähtöisyys sekä valmiit mallit ja näitä yhdistellään luovasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109-110, 133.)

3.3.2 Analyysin kuvaus

Aineiston analyysi alkoi jo haastatteluvaiheessa. Haastattelujen edetessä tehtiin havaintoja ja tulkintoja tutkimuskohteesta ja sen kontekstista. Aina haastattelun jälkeen tehtiin tiivistelmä haastattelusta: Miten tämä ostaja näki ostoprosessin ja mitkä olivat hänelle vaikuttavimmat vaiheet, mikä vaikutti valintoihin ja päätöksiin? Tutkimuskysymys ja alakysymykset ohjasivat analyysiä.

Tutkimuksen suunnittelusta lähtien oli selvää, että ostajaprofiilit analysoitaisiin Buyer Persona Canvas™ -mallin mukaan teorialähtöisesti ja ostoprosessi avattaisiin aineistolähtöisesti. Analyysiyksiköksi otettiin ajatuskokonaisuus tai lausuma, joka käsittää tutkittavaa asiaa ja josta on löydettävissä tutkimuskohdetta esim. päätöksentekoprosessin vaihetta tai siihen kohdistuvaa vaikutusta ilmaiseva merkitys. Analyysissä päätettiin käsitellä vain tutkimusaineiston ilmeiset tulokset, ei sanoman piiloviestejä.

Tutkimushaastattelujen sisällönanalyysi aloitettiin litteroidun aineiston läpikäynnillä. Aineisto luettiin useaan kertaan, jotta päästiin sisälle tutkittavien mielenmaailmaan ja ymmärrettiin viestitty asia mahdollisimman oikein. Suurimmat virheet analyysissä tulevat yleensä silloin kun tutkija ei ole ymmärtänyt tietolähteensä taustaa ja tilannetta. (Vilkkä 2015, 131). Tämän vuoksi aiheeseen perehtyminen on tärkeää.



KUVIO 12: Tutkimuksen sisällönanalyysin vaiheet

Kuvio 12 esittää tutkimuksen sisällönanalyysin vaiheet. Aineistolähtöisesti tekstistä haettiin ensin lausumat missä ilmeni kunnallisen päätöksenteon ja hankintaprosessin kaava ja eteneminen. Näistä muodostettiin kronologinen etenemisjärjestys ja haastateltavien lausumien merkityksiä yhdisteltiin, pelkistettiin ja niille etsittiin yhdistäviä piirteitä, ja jokaiseen vaiheeseen muodostui vaiheet, teemat (taulukko 2), joita jokaisessa kunnassa toteutettiin. Samalla muodostui aikajana missä ajassa päätökset ja hankinnat viedään läpi ja missä kohtaa kukakin avainhenkilöistä osallistui päätöksentekoon ja valintoihin.

Taulukko 2: Esimerkki aineiston ostoprosessin teemoittelusta

Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Päätöksentekoprosessin vaihe
<p><i>Kehittäminen kehittämisen vuoksi ei ole järkevää. Siinä täytyy olla joku konkreettinen tavoite. (K1T)</i></p> <p><i>Meillä ne on niin konkreettisia ne tarpeet mitä (palveluja/tuotteita) me tarvitaan. Ei meillä oo semmosia heräteostoksia. Tietysti on vaihtoehtoja, että tehdäänkö tänä vuonna tota ja ensi vuonna tota. Eihän me kaikkee voida tehdä kerralla. Kyllä se tässä istuu se, joka niitä sitten laittaa eteenpäin, että mitä me sitten tehdään. (K1V)</i></p> <p><i>No kyllä me halutaan, että meillä on riittävä määrä hyvää vettä. Määräykset täyttävää vettä. Vaikea tässä on muita palvelutavoitteita lähteä asettamaan. Puhdistuksen puolella se on, että putsarit toimis niin, että ei vesistöä saastuteta yhtään enempää kuin on pakko. Putsareiden teho pidetään korkeana. (K2T)</i></p> <p><i>Vesi on asumisen peruskustannus (TH)</i></p>	1. Havaitaan tarve
<p><i>Tietysti ne pohjatyt pitää olla kunnolla tehty ja mun pitää ymmärtää miksi joku asia esitetään. En mä niitä yksin mieltä, kyllä se on tiimityötä. Luotan tiimiini. (K2T)</i></p> <p><i>Tekninen toiminto tekee selvitystyön. (TH)</i></p>	2. Haetaan taustatieto
<p><i>Päätöksenteko lähtee siitä, että esitetään meidän talousarviossa että tämmöseen ja tämmöseen me tarvitaan rahaa. Sitten valtuusto myöntää meille sen valtuuden hankkia tietyt asiat. Ensin suunnitellaan ja sitten kilpailutetaan. Ja sitten tehdään hankintapäätös. Talousarvio on aika merkityksellinen paperi siinä mielessä, että siinä linjataan tulevan vuoden ja suunnitteluvuosienkin asioita eli ilmoitetaan jo päättäjille, että tämän vuoden satsaus ei riitä, tulevina vuosina tarvitaan sitten näitä, näitä ja näitä asioita. Taloussuunnittelu, siellä se sanallinen selvitys on merkityksellinen asia. (K2T)</i></p> <p><i>Teetetään erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä, että mitä kannattaisi tehdä. (K1T)</i></p> <p><i>Isommat tarpeet pitää tietää ainakin vuotta etukäteen. (K3T)</i></p>	3. Hankinnan suunnittelu

Kustakin ostopolun vaiheesta lähdettiin jäsentämään vaiheelle tyypillisiä vaikuttimia.

Tämä vaihe tehtiin edelleen aineistolähtöisesti. Ensin ostopolusta eroteltiin missä vaiheessa kukin ostajaroolissa toimiva vaikuttaa ostoprosessissa ja mikä on hänen tehtävänsä. Sen jälkeen tarkasteltiin jokaista ostoprosessin vaihetta erikseen ja kerättiin yhteen haastateltavien lausumat, missä tulevat ilmi heihin vaikuttavat tekijät, heidän ajatuksensa ja motiivinsa. Näistä luotiin edelleen ensin pelkistettyjä ilmaisuja, sitten ryhmiteltiin ja luokiteltiin näitä yhdistävien tekijöiden mukaan alaluokiksi ja yläluokiksi, jotka tulevat esiin tuloksista. Lopulta nämä vaikuttimet jaettiin pääluokkiin, kunnallisiin, organisaation sisäisiin ja henkilökohtaisiin vaikuttimiin.

Taulukko 3: Esimerkki vaikuttimien etsimisestä ja aineiston ryhmittelystä

Hankintaprosessi	Alkuperäinen ilmaus/lausuma	pelkistetty ilmaus
9.Tarjouspyynnön määrittely	<p><i>Hyvä suunnitelma ja tieto tilanteesta on lähtökohta. (K3V)</i></p> <p><i>niin yksityiskohtainen, että siellä on kerrottu mitä materiaalia, minkälaisia ja miten se tehdään. Näin se saadaan se laatu. (K2V)</i></p> <p><i>Se on tämä julkinen hankintatoimi tehty aika vaikeeksi. Kolmas lempilapsi on hankintalaki. (K2V)</i></p> <p><i>Meitähän koskee erityisalueen hankintalaki ja siellä nämä kynnsarvot on paljon korkeammat kuin normaalissa hankintalaissa. Silloin kun tehdään hankintoja, niin pienemmätkin kyllä kilpailutetaan. (Vesihuoltopäällikön nimi) tekee sen. (K2T)</i></p> <p><i>Aika paljon joudutaan yhteistyökumppaneita kilpailuttamisen kautta valitsemaan - - Sujuvoittavia asioita ovat puitesopimukset, joita me voidaan käyttää. (K2T)</i></p> <p><i>Suunnittelutyö (hankkeessa) on ostettu yhdeltä ja samalta suorahankintana. Ollaan edelleen erityisalueen hankintarajojen puitteissa. (K2T)</i></p> <p><i>Käytiin useamman vuoden sitä keskustelua tästä asiasta (hankkeesta). (K1T)</i></p>	<p><i>hankkeen reunaehdot tulee tuntea eri hankintamenettelyjä käytetään hankintalaki vaikeuttaa toimintaa kilpailuttaminen</i></p> <p><i>tarjouksen sisältö pitää rajata tarkasti toimitaan lain puitteissa</i></p>

Aineiston analyysin jälkeen palattiin vielä haastatteluyhteenvetoihin ja koetettiin löytää lisänäkökulmia tuloksiin ja varmistaa, että asian oli mahdollisimman selkeästi ymmärretty.

Taulukko 4: Esimerkki aineiston abstrahoinnista

pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>hankkeen reunaehdot tulee tuntea eri hankintamenettelyjä käytetään hankintalaki vaikeuttaa toimintaa kilpailuttaminen tarjouksen sisältö pitää rajata tarkasti toimitaan lain puitteissa</i>	<i>reunaehdot kilpailuttamiskäytännöt lakisääteisyys näkemykset tarjouspyynnön sisällöstä tarjouspyynnön muotoilu</i>	<i>tarjouspyynnön muotoilu</i>

Vaikuttimien erottelun jälkeen teorialähtöisen sisällön analyysin kautta tutkimustulokset jalostettiin ostajaprofiileiksi ja ostopoluksi. Haastatteluaineistosta kerättiin järjestelmällisesti kuhunkin ostoprofiilin kohtaan täsmäävät, kaikilla saman roolin ostajaprofiilihaastateltavilla toistuvat ilmaisut. Näille pyrittiin löytämään yhtenäinen tapa ilmaista käyttäytyminen, jolloin saataisiin arkkityyppi luotua.

Ostajaprofiileihin on kerätty yhteen kaikki kutakin profiilia yhdistävät tekijät ja erikseen ilmaistu litterointikoodien välityksellä mikäli profiilissa on yksilöityjä tarpeita. Näin tuloksista mallinnettiin teorialähtöisesti ostajaprofiilit Buyer Persona Canvas-mallin pohjaan.

Ostopolku syntyi myös teorialähtöisen analyysin kautta. Pohjalle rakennettiin tuloksista syntynyt ostopolku missä oli päätöksenteko- ja hankintaprosessin vaiheet. Niitä tiivistettiin ja uudelleen jäsenneltiin. Sen jälkeen jäsenneltiin kysymysten kautta karttaan milloin tapahtuu, mitä tapahtuu, kuka tekee, missä, mikä on tärkeää tässä kohdassa ja milloin siirrytään seuraavaan ostoprosessin vaiheeseen? Lopputuloksena mallintui kunnallinen vesihuollon palveluhankintojen ostopolku, siihen osallistuvien ihmisten roolit ja kohdat missä he vaikuttavat.

Koska tutkimusaineisto on verrattain pieni, ei ole mielekasta kerätä numeerista dataa vastaajien mielipiteiden määrästä. Vastausten prosenttiosuudet eivät ole luotettavaa tietoa näin pienessä aineistossa. Numeerinen esitystapa voisi vääristää aineiston yleistettävyyttä. Tulokset on pyritty kirjoittamaan tarinan muotoon, jotta lukija ymmärtää millainen kunnallinen ostopolku on, mitkä asiat ja ketkä siihen vaikuttavat ja miten.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Väärin tulkittu asiakasymmärrys voi viedä liiketoimintaa väärään suuntaan. Kaikkea tutkimustoimintaa pyritään toteuttamaan mahdollisimman virheettömästi. Tämän vuoksi yksittäisessä tutkimustoiminnassa on aina arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134, 136). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistosta voidaan luoda useita tulkintoja. Koska tutkimusanalyysissä on mukana aina inhimillinen tekijä, se ei ole täysin objektiivista, mutta tavoite on, että tutkija parhaansa mukaan pysyy totuudessa ja objektiivisuudessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158; Patton 2002, 432-434.).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää mm. seuraavia kriteerejä:

- vahvistettavuus, uskottavuus, vastaavuus
- tulkinnan ristiriidattomuus, vakiintuneisuus
- arvioitavuus, dokumentointi
- saturaatio (kylläntyminen)
- luotettavuus (reliabiliteetti), varmuus, siirrettävyys
- riippuvuus

Käytettävän validiteetin muoto riippuu tutkimusasetelmasta. Kaikki kriteerit eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin. (Kananen 2015, 113; Tuomi & Sarajärvi 2018, 162.)

Tutkimus on lähtökohtaisesti suunniteltava tuottamaan luotettavaa tutkimusaineistoa. Luotettavuuden arviointi edellyttää riittävää dokumentaatiota. Dokumentaation tarkoituksena on prosessin jäljittäminen. Tehdyt valinnat pitää perustella. Perustelut osoittavat kirjoittajan harkinnan eri vaihtoehtoja ja päätyneen esittämäänsä. Perustelut tekevät työn uskottavaksi. Joskus voi käydä niin, että suunnitelmat on tehty luotettavuuden varmistamiseksi, mutta kaikki ei täysin onnistu. Tutkijan pitää tässäkin perustella ratkaisunsa ja toimenpiteensä luotettavuuden parantamiseksi, jos kaikki ei mene suunnitellusti. Luotettavuuskysymykset pitää käsitellä työn kannalta rehellisesti. (Kananen 2015, 112, 120.)

Vahvistettavuus, uskottavuus, vastaavuus

Vahvistettavuus tarkoittaa, että joku vahvistaa aineiston ja tutkimustulosten paikansapitävyyden, siten, että tutkija ei ole itse keksinyt aineistoa. Yksinkertaisimmil-

laan tämä käy siten, että aineisto ja tulkinta luetutetaan henkilöillä, jotka ovat olleet tietolähteinä (esim. teemahaastattelu). Kun tutkittavat vahvistavat tutkijan kuvauksen ja tulkinnat oikeiksi, ongelmia ei synny. Tämä on myös uskottavuutta ja vastavuutta. Toinen tilanne on jos tutkija on tulkinnut aineiston väärin tai siitä syntyy erimielisyyksiä tutkittavien kanssa. Toisaalta tutkija ei voi olla täysin varma aineiston luotettavuudesta ilman tietojen varmistamista muulla keinoilla kuin haastattelulla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ei pitäisi hyväksyä mitään tietoa sellaisenaan todeksi ilman tiedon varmistamista muista lähteistä. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan lisätä triangulaatiolla, esimerkiksi tiedon keräämisellä useista lähteistä. (Kananen 2015, 113-114; Tuomi & Sarajärvi 2018, 162, 168.)

Ristiriidattomuus, vakiintuneisuus

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkkoja tulkintasääntöjä. Laadullinen aineisto koostuu useista eri lähteistä kerätystä tiedosta ja sen analyysi tehdään monilähteisenä synteessinä. Tulkintoja voi olla monia riippuen tutkimusasetelmasta. Samasta aineistosta voidaan saada eri tulkintoja vaihtamalla tutkimusongelmaa. Aineiston teemoittelussa tai koodaamisessa voi ilmetä tulkinnan varaa. Tulkinta voidaan valmistaa niin, että toinen tutkija tulee samaan johtopäätökseen tutkijan kanssa. Kahden tutkijan sama lopputulos lisää luotettavuutta. Tällöin kyseessä on tutkimuksen ristiriidattomuus ja vakiintuneisuus. (Kananen 2015, 114; Tuomi & Sarajärvi 2018, 162.)

Arvioitavuus, dokumentointi

Aineistojen ja tulkinnan riittävä dokumentaatio edellytys ratkaisun ja tulosten jäljitämiseen. Tutkimuksen eri vaiheet ja niissä tehdyt ratkaisut kuvataan hyvien tieteellisten periaatteiden mukaan. Tutkimuksen aineisto tulee myös säilyttää, jotta tulosten luottavuus ja aineiston aitous voidaan tarvittaessa todistaa. (Kananen 2015, 115; Tuomi & Sarajärvi 2018, 162.)

Saturaatio

Saturaatio tarkoittaa eri lähteiden tutkimustulosten toistumista. Saturaatiota voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Teemahaastattelussa tämä ilmenee niin, että uusi haastateltava ei tuo tulkintaan enää mitään uutta. Kohdetta koskevat aineistot voivat kylläntyä eli tukea yhtä ja samaa tulkintaa. Laadulliseen tutkimukseen liittyy kysymys tutkittavien määrästä. Kun kyseessä on ilmiö mi-

hin liittyy useampia ihmisiä, pitää määrää arvioida. Määrästä on vaikea sanoa ennakoon mitään, uusia tutkittavia otetaan mukaan niin kauan kun he tuovat jotain uutta tutkimukseen. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, kylläntymispiste on saavutettu. Saturaatio voidaan todentaa arvioimalla aineistoa sitä mukaa kun sitä syntyy, mutta kylläntymistä ei voida arvioida tai määritellä tutkittavien määrää. (Kananen 2015, 115.)

Reliabiliteetti, varmuus, siirrettävyys

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta saadaan samat tulokset jos se uusitaan. Riittävän saturaation avulla saavutetaan jonkinlainen tulosten siirrettävyys toiseen, samantyyppiseen kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Tosin välttämättä tutkimuksen uusiminenkaan ei takaa reliabiliteettia, koska ilmiö voi muuttua tai tutkimus itsessään vaikuttaa uusintatutkimuksen tuloksiin. (Kananen 2015, 119.) Riittävän varmuustason saavuttamiseksi tutkijan tulee ottaa huomioon ymmärryksensä rajoissa tutkimuksessa ilmenevät ennustamattomat tekijät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162).

Riippuvuus tutkimuksessa käsittää sen, että tutkimus on tehty tieteellistä tutkimusta ohjaavien yleisperiaatteiden mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162).

Haastatteluaineiston kerääminen, analyysi ja tulkinta

Hyvän tutkimuskäytännön noudattaminen on samalla tutkimuksen eettisten periaatteiden noudattamista. Tutkimuksen eettisyydestä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä luotettavuutta ja anonymiteettiä. Tutkimuksen aihe tulee olla eettisesti oikeutettu ja tutkimus perusteltua. Eettisestä näkökulmasta on tärkeää saada tutkimukseen osallistuvien henkilöiden luonnollinen suostumus, taata luottamuksellisuus ja harkita mahdollisia tutkimuksesta aiheutuvia seurauksia tutkittaville henkilöille. Jokainen tutkittava osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkijan on ajateltava tutkittavan etua, annettava tälle riittävästi tietoa tutkimuksesta ja mitä tutkimukseen osallistuminen hänen kohdallaan tarkoittaa. Tutkijan pitää informoida aineiston käsittelystä ja käsitellä tutkimusaineistoa sovitulla tavalla kohtuullisuuden rajoissa, esimerkiksi sovittaessa säilyttää tutkittavien henkilöllisyys salassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa aineiston keräämisvaiheessa. Aineiston analyysitapa on mietittävä jo aineistoa kerätessä. Kun analyysitapa on ennalta harjottu, sitä voidaan käyttää ohjaamaan haastattelua ja sen litterointia. Analyysissä luodaan järjestystä ilmiöihin, etsitään merkityksiä ja tulkitaan oikein haastateltavien vastauksia. Aineisto on hyvä purkaa ja tarkastella heti keräämisen jälkeen. Kun aineisto on tuore, lisätietojen kerääminen käy helpommin jos täydennettävää ilmenee. Yksittäisiä tuloksia tarkastellaan laajasta näkökulmasta ja peilataan kokonaisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.)

Aineiston analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa. Tutkijan tehdessä haastattelua, hän voi tehdä havaintoja ilmiöiden useudesta, toistuvuudesta, jakautumisesta ja erityistapauksista. Samalla voi tyypitellä tai hahmotella malleja havainnoista. Lisää aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi jonkin hypoteesin tarkistamiseen. Tutkija käyttää induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisessa päättelyssä tutkimuksen tuloksista haetaan toistuvuuden kautta yleistettävyyttä. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on jotain teoreettisia johtolankoja, joita hän pyrkii todistamaan. Analyysitekniikoissa on paljon eri työskentelytapoja. Ei pystytä sanomaan myös yhtä oikeaa tai ehdottomasti parempaa analyysitapaa, joten perustelulla on tärkeä merkitys valinnalle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.)

Litteroinnissa ja haastattelujen purkamisessa on jälleen esillä luottamuksellisuus, miten uskollisesti kirjallinen litterointi noudattaa haastateltavien suullisia lausumia. Analyysissä eettiset kysymykset koskevat sitä, miten syvällisesti ja kriittisesti haastattelut voidaan analysoida ja voivatko haastateltavat sanoa, miten heidän sanomisiaan on tulkittu. Tutkijan eettisenä velvollisuutena on esittää tietoa, joka niin varmaa ja todennettua kuin on mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20.)

Haastattelija tulkitsee litteroidun aineiston yksin. Aineiston rakentuminen analysoidaan tietokoneella. Aineistoa selvennetään poistamalla toistoja ja epäolennaisia seikkoja. Varsinainen analyysi tapahtuu pelkistämällä, teemoittelulla, luokittelulla ja mallintamalla. Raportoinnissa on huomioitava luottamuksellisuus ja ne seuraukset, joita julkaistulla raportilla on niin haastateltaville kuin myös heitä koskeville ryhmille tai instituutioille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20, 137.)

Tässä tutkimuksessa on noudatettu taulukon 5 mukaisia luotettavuuden ja eettisyyden periaatteita.

Taulukko 5: Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Vahvistettavuus, uskottavuus, vastaavuus	Tutkimusaineisto on kerätty nauhoittamalla haastattelut, tekemällä samalla havaintoja ja muistiinpanoja. Nauhoitetut haastattelut on avattu litteroimalla haastattelujen jälkeen. Litteroinnin jälkeen. Tutkimusaineisto on hyväksytetty tutkittavilla virheiden välttämiseksi. Uskottavuutta on lisätty tietolähteiden triangulaatiolla ja perustelemalla tutkimuksen menetelmä-, analyysi- ja tiedonhankintavalinnat. Asiakasymmärrystä on kerätty useista tietolähteistä.
Tulkinnan ristiriidattomuus, vakiintuneisuus	Aineisto on koodattu, teemoiteltu, ryhmitelty ja luokiteltu vakiintuneen tieteellisen käytännön mukaan käyttäen aineistolähtöistä ja teorialähtöistä sisällönanalyysejä.
Arvioitavuus, dokumentointi	Tutkimusprosessi on kuvattu vaiheittain ja kuvauksessa on käytetty riittävää tarkkuutta tulosten jäljittämiseen. Tutkimusraportin puitteissa tutkimus on toistettavissa dokumentoinnin tukemana.
Saturaatio (kylläntyminen)	Tutkimuksen saturaatiota määriteltäessä haastateltavien vastauksissa ilmeni hyvin paljon samankaltaisuuksia, mutta täysin yleistettävää mallia vastauksista ei voi saada, koska tutkimuskohteita on suhteellisen vähän. Jokaista kuntakokoa kohti olisi tarvittu 3-5 kuntaa enemmän, että tuloksista saataisiin laajemmin yleistettäviä.
Luotettavuus (reliabiliteetti), varmuus, siirrettävyys	Litterointi noudattaa haastateltavien suullisia lausumia, joita on selkiytetty ja materiaali on hyväksytty tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä. Tutkija esittää osaamisensa puitteissa niin totuudellista tietoa ja varmaa tietoa kuin mahdollista. Luotettavuutta lisää tutkija tietoinen päätös olla mahdollisimman objektiivinen tuloksia analysoitaessa. Vastausten ylitulkitsemista ja värittämistä on pyritty välttämään. Tutkimus ja sen raportointi on tehty luottamuksellisesti. Tutkimustuloksia säilytetään ja käsitellään luottamuksellisesti.
Riippuvuus	Tutkimus on pyritty tekemään hyvän tieteellisen käytännön mukaan totuudellisesti ja huolellisesti. Lähteet ovat luotettavia ja niiden kautta on luotu teoreettinen viitekehys, joka vastaa tutkimuksessa esitettyyn tutkimusongelmaan. Teemahaastattelujen kysymysten toimivuus, haastattelun ajoitus ja olennaisten asioiden selvittäminen haastattelussa on testattu testihaastattelussa, jotta yllättävät tekijät saataisiin poistettua ja haastattelusta saataisiin kysymysten kautta se tieto, minä toimeksiantaja tarvitsee.
Anonymiteetti ja luottamuksellisuus	Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Tutkittavat ovat saaneet selkokielisen rakenteen tutkimuksen sisällöstä ja haastattelujen rakenteesta. Heille on informoitu tutkimustulosten käyttö ja säilytys. Tutkittavat ovat tarkastaneet haastatteluidensa sisällöt. Tutkittavien kuntien ja henkilöiden tiedot on suojattu koodaamalla vastaukset. Luottamuksellisuuden periaatetta on noudatettu säilyttämällä tutkimustulokset suojatusti ja ne on jaettu vain niille henkilöille, joille jakaminen on sovittu.

4 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa kuvataan teemahaasteluista, asiantuntijahaastattelusta ja testihaastattelusta saatua tietoa kunnallisen vesihuollon päätöksenteko- ja hankintaprosessista sekä näihin vaikuttavista tekijöistä ja vastataan tutkimuskysymyksen: Miten kunnallisen vesihuoltopalvelun ostoprosessi eli päätöksenteko- ja hankintaprosessi etenee kunnassa ja mitkä ovat siihen vaikuttavat tekijät? Lopuksi erotellaan ostoprosessin edistävät, hidastavat, tilanteesta riippuvat ja tärkeimmät vaikuttimet. Johtopäätöksissä saadut tutkimustulokset kootaan kunnan vesihuollon ostajaprofiileiksi ja ostopoluksi.

4.1 Kuntien ostoprosessi vesihuollon hankinnoissa

Tutkimusaineiston kerätyn tiedon mukaan ostoprosessi voidaan jäsentää 13 vaiheeseen. Kuviossa 13 näkyvät kunnallisen ostoprosessin vaiheet, jotka yhdistävät päätöksenteon ja hankinnan prosessit:

Päätöksentekoprosessi

1. Havaitaan tarve
2. Haetaan taustatieto
3. Hankinnan suunnittelu
4. Laaditaan esitys kunnan hallitukseen
5. Hankinnasta tehdään esitys kunnan hallitukseen
6. Hallitus keskustelee ja neuvottelee ratkaisusta
7. Äänestys ja päätöksenteko
8. Valitusaika

Hankintaprosessi

9. Tarjouspyynnön määrittely
10. Tarjouskilpailu avataan
11. Saatuja tarjouksia verrataan tarjouspyyntöön
12. Valitaan toimittaja
13. Suoritetaan hankinnan osto



KUVIO 13: Kunnan ostoprosessi vesihuollon hankinnoissa

Seuraavissa kappaleissa avataan yksityiskohtaisesti kukin näistä vaiheista.

Ihan normaali kunnallinen päätöksentekoprosessi: valmistellaan asiat, tehdään tarvittavat selvitykset, tutkimukset, tehdään suunnitelmat ja määrärahaesitykset, rakentamispäätökset, kilpailutus ja rakentaminen. Siinä on välissä poliittista päätöksentekoa. (K2T)

Hallitussääntö määrittelee toimivallat. (K3PJ)

Hankintarajat ylittävät hankinnat etenivät tutkimuskunnissa kunnallisen päätöksenteko- ja hankintaprosessin mukaisesti. Päätöksenteon toimivallat kunnan sisäisessä organisaatiossa, on määritelty hallitussäännössä. Kaikkia lakisääteisiä vaiheita ei tutkimusaineistosta löytynyt, mutta ne saattoivat olla haastateltaville niin itsestään selviä, että niitä ei siksi mainittu.

4.1.1 Päätöksentekoprosessin eteneminen

Päätöksentekoprosessi käsittää kahdeksan (8) ensimmäistä vaihetta kunnan vesihuollon ostoprosessista:

1. Havaitaan tarve

Ensimmäisessä vaiheessa havaitaan tarve, joka tukee kunnan toimintakykyä. Vesihuollossa päätöksentekoprosessi lähtee aina tarpeesta. Tavoitteena kaikissa kunnissa oli taata peruspalveluna kuntalaisille laadukas, puhdas ja hyvä vesi. Vesihuollon pakolliset tarpeet täytetään ensin: puhdas vesi, jätevesi, suunnitelman mukaiset korjausvelkasaneeraukset, sen jälkeen automatisointi ja muut tarpeelliset investoinnit. Jos syntyy akuutteja korjaustarpeita, rahat keksitään korjaustarpeen ilmestyttyä, ne korjataan heti ja niihin budjetoidaan käyttöhistorian perusteella tietty summa korjausbudjettia vuosittain. Hankintatarpeen määrittelyyn liittyy kiinteästi kunnan ny-

kyinen tilannekuva, tulevaisuuden tavoitteet ja ennakointi. Kunnan strategia ja talousarvio vaikuttavat tarpeiden priorisointiin ja toteutuksen ajoittamiseen.

No kyllä me halutaan, että meillä on riittävä määrä hyvää vettä. Määräykset täyttävää vettä. Vaikea tässä on muita palvelutavoitteita lähteä asettamaan. Puhdistuksen puolella se on, että putsarit toimis niin, että ei vesistöä saastuteta yhtään enempää kuin on pakko. Putsareiden teho pidetään korkeana. (K2T)

Vesi on asumisen peruskustannus. (TH)

Kehittämistoiminta ja perustoiminta katetaan käyttömaksuilla. (K3V)

Isommat investoinnit pitää ennakoida ja rahoitus pitää tietää seuraa valle vuodelle. (K3VH)

Riskejä on tosi paljon. Meillä on olemassa kyllä ajan tasalla oleva riskihallintasuunnitelma, varautumissuunnitelmat on olemassa. (K2T)

Korjauksiin ei ole päätöksentekoprosessia. Verkostomestari tekee päätöksen. Se korjataan heti. (K2V)

Verkostorakentaminen ja suunnittelu on yleisimpiä juttuja mitä hankitaan. Peruskuorman verran on omaa porukkaa ja sitten otetaan lisätyöhön ulkopuolista apua. (K3V)

2. Haetaan taustatieto

Toisessa vaiheessa hankitaan tarvittava taustatieto hankkeen tarpeen tai hankkeen tueksi. Kaikki vesihuoltoon liittyvät hankinnat pohjustetaan oman kunnan tarvetta ja kokonaistoimintakykyä peilaten. Tyypillisesti vesihuoltoon liittyvissä hankkeissa esitykset valmistelee viranhaltijoiden asiantuntijajoukko. Laatua päätöksenteossa haettiin oikea-aikaisuudella, riittävällä tiedolla ja tarpeellisten näkökulmien huomioinnilla.

Tietysti ne pohjatyt pitää olla kunnolla tehty ja mun pitää ymmärtää miksi joku asia esitetään. En mä niitä yksin mieti, kyllä se on tiimityötä. Luotan tiimiini. (K2T)

Tekninen toiminto tekee selvitystyön. (TH)

3. Hankinnan suunnittelu

Kolmannessa vaiheessa hankinnalle tehdään talousarvio ja kehityssuunnitelma käyttäen hyväksi hankittua taustatietoa. Päätöksenteossa tärkein vaihe suunnitelmien läpimienon kannalta oli valmistelu. Jokaisessa kunnassa tehtiin arviot ja tutkimukset kehitystarpeiden määrittämiseksi.

Päätöksenteko lähtee siitä, että esitetään meidän talousarviossa, että tämmöseen ja tämmöseen me tarvitaan rahaa. Sitten valtuusto myöntää meille sen valtuuden hankkia tietyt asiat. Ensin suunnitellaan ja sitten kilpailutetaan. Ja sitten tehdään hankintapäätös. Talousarvio on aika merkityksellinen paperi siinä mielessä, että siinä linjataan tulevan vuoden ja suunnitteluvuosienkin asioita eli ilmoitetaan jo päättäjille, että tämän vuoden satsaus ei riitä, tulevina vuosina tarvitaan sitten näitä, näitä ja näitä asioita. Taloussuunnittelu, siellä se sanallinen selvitys on merkityksellinen asia. (K2T)

Teetetään erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä, että mitä kannattaisi tehdä. (K1T)

Vesihuolto on yksi osa kunnallistekniikkaa ja usein se katsotaan kunnissa kokonaisuutena. Tämä ilmenee budjetin jakautumisena. Isommat investoinnit vesihuollossa tulee aina ennakoida. Jos kunnassa rahat loppuvat kesken, veden toimitusvarmuus pyritään säilyttämään ja yleisin karsintakohde on vesihuollon putkistojen saneeraukseen tarkoitettu budjetti.

Se on vaan semmonen juttu, että sitä vesihuoltoa pidetään niin itsestään selvänä. Että sieltä hanasta sitä vettä tulee. Sitten jos joku häiriö tulee, niin ihmiset onkin aika ihmeissään. - - Meillähän kytii maan alla hirveä määrä korjausvelkaa. Jos ei siihen äkkiä rueta laittamaan ihan kunnolla rahaa niin se voi olla, että parinkymmenen vuoden päästä meillä on sitten paljon ongelmia, nimenomaan veden laadun kanssa. Tällä hetkellä ihan kohtalaista. Sitä mukaan, kun saadaan uutta putkistoa, niin ongelma poistuu, mutta joka paikassa se ei ole ihan selviö. (K2T)

Isommat tarpeet pitää tietää ainakin vuotta etukäteen. (K3T)

Kaikissa haastatelluissa kunnissa on olemassa pitkänjänteinen (5 - 10 vuotta) kehityssuunnitelma vesihuoltoon. Sen laajuuteen vaikuttavat kunnan varat ja vesihuollon aiemman toiminnan historia. Historia vaikuttaa kehityssuunnitelmaan ja varojen ohjaukseen.

Meillä on viiden vuoden suunnitelma vesihuoltoon. (K1V)

Nytkin me tehdään taajamaosan yleiskaavaa, joka tähtää vuoteen 2030 vuoteen. Niin kauaksi me mietitään meidän seuraavaa vesihuollon linjaa minne me se rakennetaan. (K2T)

Meillä on 10 vuoden suunnitelma vesihuollon kehittämiseen. Rahan takia kaikkea ei voida toteuttaa heti. Isommat hankinnat tehdään velkarahoituksella. (K3VH)

4. Laaditaan esitys kunnan hallitukseen

Neljännessä vaiheessa tekninen johtaja laatii tiiminsä kanssa esityksen hankinnasta kunnan hallitusta varten.

Esityksellä on tärkeä rooli ja se on pakko tehdä. (K3VH)

Tämän pöydän ääressä me näitä valmistellaan nämä asiat. Se on meidän johtoryhmä se tiimi joka valmistelee. Kaikilla on se oma asia ja mun tehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen todella huolehtii siitä omasta tontistaan - - Siitä syntyy esitys ja sitten se viedään päätettäväksi. (K2T)

Yleisesti vesihuollon asiat niin nehan menee sillä tavalla, että siinä hallitusten välillä valmistellaan, meillä on kerran kuukaudessa yleensä hallitus noin keskimäärin. Kymmenen hallitusta oli viime vuonna. Kesällä niitä ei oo, niin käytännössä työaika, niitä on kerran kuussa. Ne asiat mitkä kertyy siinä hallitusten välillä päätettäväksi, ne kerätään listalle ja sitten päätetään. Toki kaikkea asiaahan sitä ei päätetä, että semmoset normaalit päivittäiset ostot ja normaalit käytännöt menee toimitusjohtajan, päällikön tai jopa kenttämiesten päätöksellä. Mutta sitten isommat hankinnat menee hallituksen kautta. (K1T)

5. Hankinnasta tehdään esitys kunnan hallitukseen

Tekninen johtaja toimii esittelijänä ja esittää hankkeen yksityiskohtineen ja määrärahaesityksineen hallitukselle. Tutkimuskunnissa vesihuolto oli järjestetty liikelaitosmallin tai yhtiömallin mukaan ja esitykset tehtiin liikelaitoksen johtokunnalle tai hallitukselle, josta ne menivät kunnan hallituksen hyväksyttäväksi, joka puolestaan teki esityksensä kunnan valtuustolle.

(Yhtiön) hallituksen kokoukset tietysti kasaa ja kutsuu koolle toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja tekee myös esityksen. (K1T)

Jos ajattelee esittelyä, niin minun kautta (vesihuoltopäällikkö) se menee tekniselle johtajalle ja tekninen johtaja esittelee sen (liikelaitoksen) johtokunnalle. (K2V)

Päätöksenteko lähtee siitä, että esitetään meidän talousarviossa että tämmöseen ja tämmöseen me tarvitaan rahaa. Sitten valtuusto myöntää meille sen valtuuden hankkia tietyt asiat. Ensin suunnitellaan ja sitten kilpailutetaan. Ja sitten tehdään hankintapäätös. Talousarvio on aika merkityksellinen paperi siinä mielessä, että siinä linjataan tulevan vuoden ja suunnitteluvuosienkin asioita eli ilmoitetaan jo päättäjille, että tämän vuoden satsaus ei riitä, tulevina vuosina tarvitaan sitten näitä, näitä ja näitä asioita. Taloussuunnittelu, siellä se sanallinen selvitys on merkityksellinen asia. (K2T)

6. Hallitus keskustelee ja neuvottelee ratkaisusta

Päätöksenteko etenee lakisääteisen päätöksentekomallin mukaisesti. Päätöksenteko ja päätöksentekoprosessin noudattaminen perustuu muodolliseen järjestykseen ja se on ehto päätöksen läpimenoille. Esityksen perusteella hallitus keskustelee, neuvottelee ja äänestää hankinnasta sekä siihen varattavista varoista. Päätöksenteossa ilmaistuin olevan joitakin kuntakohtaisia eroja.

Yleensä hallitus päättää, kun asia on hyvin valmisteltu, sen mukaisesti mikä (teknisen johtajan) esitys on. Mutta voi olla muitakin näkökohtia. Siten päädytään joko siihen, että tekninen johtaja muuttaa esitystään ja hallitus päättää sen mukaan tai sitten äärimmäisessä tapauksessa hallitus päättää esityksen vastaisesti ja haluaa toimia toisin. (K1T)

Päätöksenteossa on kuntakohtaisia eroja. (TH)

7. Äänestys ja päätöksenteko

Päätös hyväksytään tai siihen pyydetään lisäselvitystä. Enemmistön äänestyksellä päätös hyväksytään. Haastateltavat kokivat, että normaalisti vesihuollon päätöksenteko on yksi helpoimmista asioista kunnallisessa päätöksenteossa eikä siitä tule usein erimielisyyksiä. Puhdas vesi on kunnia-asia josta sekä päättäjät että asiantuntijat haluavat pitää kiinni.

Ei monellakaan luottamushenkilöllä oo otsaa mennä sanomaan, että joo ei oo nyt rahaa tämmösiin. Sehän on häpeä jos ei vesihuolto toimi - -

Ei tuu kuuloonkaan, että siitä tingittäis. Meidän pitää vaan osata huolehtia siitä, että me osataan pyytää oikeisiin paikkoihin sitä rahaa. (K2T)

Vesihuolto on yleensä helppoa päätöksentekoa. (K1PJ)

Normaalisti nää vesihuollon päätökset on mennä nuijan kopautuksella. (K3T)

Mikäli esitys on hyvin valmisteltu ja siitä on yhtenäinen näkemys, se on helppo päättää. Hanke-esittely voi toisinaan olla myös epäselvä tai siihen voidaan kaivata lisäselvitystä. Monimutkaisissa päätöksissä aikaa voi mennä vuosia.

Aina on mielipiteitä puolesta ja vastaan - - Jos tarvitaan lisätietoa, me pyydetään lausuntoja. Hallituksen jäsenet tuovat tietoa omilta toimialoiltaan esitykseen. (K1PJ)

*Läpimenoaika riippuu niin paljon asiasta. Joku asia voi tulla ajankoh-
taiseksi samana päivänä kun on hallituksen kokous ja se päätetään sa-
man tien ja homma lähtee käyntiin. Sitten on tällaisia vaikeita asioita,
missä kukaan ei tiedä mikä se oikea ratkaisu on - - Se voi olla yhdestä
päivästä kymmeneen vuoteen. (K1T)*

*Nopeimmillaan tällainen prosessi voi mennä vuodessa. Pahimmillaan se
voi kestää vaikka kuinka monta vuotta. (K2T)*

8. Valitusaika

Kun päätös on tehty, se tiedotetaan ja sillä on 1 kk valitusaika. Tässä ajassa esitystä voidaan vielä muuttaa tai se voidaan vetää pois. Jos valitusaikana ei tule muutoksia, päätös menee läpi ja se voidaan toteuttaa.

Sitten päätöksestä valitusaika, joka on 30 vuorokautta tällä hetkellä. (K1V)

Ja ne on kyllä netissä ne meidän suunnitelmat ja päätökset. (K2T)

4.1.2 Hankintaprosessin eteneminen

Kunnilla on voimassa olevat euromääräiset hankintarajat, joiden puitteissa vesihuollon hankinnat voidaan tehdä ilman kunnallista päätöksentekoprosessia. Eri toimissa olevilla henkilöillä on päätösoikeus hankinnoissa tiettyyn euromäärään saakka. Tämä vaihtelee hieman kunnittain. Hankintarajansa puitteissa viranhaltija voi tehdä tarpeelliset hankinnat ilman kunnallista päätöksentekoprosessia.

Tutkittavien kuntien hankintarajat olivat seuraavat:

- Laitostenhoitajat vastaavat päivittäistarvikkeiden ostosta (K1V, K2V, K3V)
- Vesihuoltopäällikön hankintarajat olivat päivittäistavaroissa 30 000 (K1V, K3V) ja 60 000 € (K2V), urakat 150 000 € asti (K3V).
- Teknisen johtajan hankintaraja on päivittäisosto 200 000 €, urakat 500 000 € (K3T)
- Lautakunnat voivat hyväksyä 200 000 € päivittäisostoja ja 500 000 € urakoita (K3V)
- Yleensä yli 150 000 € hankinnat menevät hallituksen päätettäväksi (K3T)

Tutkimuksessa vesihuollon hankintarajoina käytettiin pitkälle yleisiä julkisten hankintojen hankintarajoja, vaikka lakisääteisesti kuntia koskee erityisalueen hankintalaki.

Meitähän koskee erityisalueen hankintalaki ja siellä nämä kynnysarvot on paljon korkeammat kuin normaalissa hankintalaissa. Silloin kun tehdään hankintoja, niin pienemmätkin kyllä kilpailutetaan. (K2T)

Päätökset jaetaan kunnallisella tasolla strategisiin hankintoihin, pienhankintoihin ja päivittäisiin ostoihin. Hankintarajat ylittävät suuremmat vesihuollon hankinnat menevät strategisen suunnittelun ja talousarvion kautta kunnan hallituksen ja valtuuston päätettäväksi ja sen jälkeen hankintaprosessiin. Päivittäiset ostot tehdään, ostosta riippuen, joko teknisen johtajan, vesihuoltopäällikön tai jopa kenttämiesten päätöksellä.

Isommat päätöksethän menee johtokuntaan. Siitä tehdään päätösehdotus ja johtokunta päättää siitä hankinnasta. Tiettyyn euromäärään asti minä teen päätökset hankinnoista. (K1V)

Toki kaikkea asiaahan sitä ei päätetä, että semmoset normaalit päivittäiset ostot ja normaalit käytännöt menee toimitus johtajan, (vesihuolto) päällikön tai jopa kenttämiesten päätöksellä. Mutta sitten isommat hankinnat menee hallituksen kautta. (K1T)

Hankintapäätöksissä ollaan jo mietitty vähän pidemmälle sitä asiaa, että miten se toteutetaan. Hankintapäätöksissä vaan kilpailutetaan ja vahvistetaan se asia. (K1T)

Päätöksentekoprosessia seuraa hankintaprosessi. Se käsittää 6 seuraavaa vaihetta (vaiheet 9 - 13) kunnan vesihuollon ostoprosessista:

9. Tarjouspyynnön määrittely

Hallituksen päätettyä hankinnasta määritellään lakisääteisesti vaadittava tarjouspyyntö, jossa hankinnan reunaehdot kerrotaan. Tarjouspyyntöön asetetaan ehdot millaista tuotetta tai palvelua ollaan hankkimassa. Näihin ehtoihin verrataan yritysten esittämiä tarjouksia ja valitaan kokonaistaloudellisesti paras vaihtoehto. Ehtojen määrittelyvaihe on tärkeä ja ratkaisee kriteerit palvelutarjoajien kilpailutukseen. Vesihuollon töissä kaikki tarjoajat eivät osaa tehdä kaikkea. Yleisimpiä kriteerejä yhteistyökumppanin valintaan olivat hyvät referenssit, kokemus ja maine, uskottavuus, hinta-laatusuhde, toimitusvarmuus, luotettavuus ja hyvä yhteistyö- ja kommunikointikyky.

Tarjouspyynnössä on kerrottava kaikki mitkä vaikuttaa päätöksentekoon. Tarjouspyyntöasiat on urakoitsijalle se tärkein asia. Siitä se lähtee onnistuuko hankinta vai ei - - Mehän tehdään suunnitelmat, jossa me määritellään miten se tehdään, mitkä on ne laatuvaatimukset, mitä materiaalia käytetään, se tehdään näin - - Suunnitelman pitää olla niin yksityiskohtainen, että siellä on kerrottu mitä materiaalia, minkälaista ja miten se tehdään. (K2V)

10. Tarjouskilpailu avataan

Tyypillisesti avataan avoin tai rajoitettu tarjouskilpailu, joka tukee avoimuutta, syrjimättömyyttä, tasa-arvoa. Vesihuollossa viranhaltijat suosivat puitesopimuksia, mitkä ovat pidemmän aikaa voimassa. Se säästää aikaa ja yksinkertaistaa asioita. Tekijäehdokkaita on useampia kenellä teetetään, että tekijöitä aina on vapaana urakkaan.

Aika paljon joudutaan yhteistyökumppaneita kilpailuttamisen kautta valitsemaan - - Sujuvoittavia asioita ovat puitesopimukset, joita me voidaan käyttää. (K2T)

Minimissään on pyydettävä 3 tarjousta ja niissä ilmennettävä mitä haluaa. (K3VH)

Se on vuositarjousten perusteella kun valitaan toimijat. Mutta jos ajatellaan kaivinkoneet, kuorma-autot, sorat, hiekat, murskeet, tämmöset. Ne on kilpailutettu. Se on useamman vuoden voimassa. Ne on kaupungin yhteiskuntatoimen kanssa kilpailutettu tämä. Siellä on ykkössijalla, kakkossijalla ja kolmossijalla ja sieltä valitaan aina se kuka on vapaana ja kone mikä milloinkin tarvitaan. Ne on kilpailutettu ja hyväksytty. (K2V)

11. Saatua tarjouksia verrataan tarjouspyyntöön

Tarjouskilpailun päätyttyä saatua tarjouksia verrataan tarjouspyyntöön. Osa kunnista käytti laatupisteytystä, osa ei. Suurin osa kunnista luotti kokonaistaloudelliseen valintaan. Laatu varmistettiin suunnittelulla ja tarjouspyynnöllä jonka jälkeen hinta ratkaisi kaupan.

Tarjouksesta tehdään yhteenveto ja se pisteytetään. Ja pisteytyksiä verrataan. (K3VH)

On tehty yksityiskohtaiset suunnitelmat ja hinta ratkaisee, kun täyttää ne vaatimukset - - Sen jälkeen, kun se kilpailutetaan, niin kyllä hinta ratkaisee. Se laatu on varmistettu sillä suunnittelulla. Laatupisteytyksiä tämmösessä rakennusurakassa ei ole käytetty meillä. (K2V)

12. Valitaan toimittaja

Tarjoajien taustat ja referenssit tarkistetaan. Tarjoajien tarjouksia verrataan toisiinsa. Vertailun perusteella valitaan tapauskohtaisesti paras vaihtoehto, valitaan toimittaja ja tehdään hankintapäätös.

Yhteistyökumppanin valinnassa talous pitää olla kunnossa, maine ja referenssit. Ne on mitä katsotaan. Laadun ja hinnan vertailu on tapauskohtaista. Suunnittelussa esimerkiksi laatu on tärkeää. (K3VH)

Vaikka olis halvin tarjous, niin se harkinta tehdään kokonaistaloudellisin perustein, niin siinä sillä laadulla on myös iso merkitys. Mä en ota halvinta, jos mä en tiedä, että saan kunnon työtä. (K2T)

13. Suoritetaan hankinnan osto

Hankintapäätöksessä on 14 vrk valitusaika ja mikäli siinä ajassa ei tule valituksia, hankintasopimus voidaan tehdä. Vesihuoltopäällikkö toimii oston tekijänä.

Se menee lain ja säännösten mukaan. Urakointia ohjaa Suomenmaassa YSE yleiset sopimusehdot, YSE98. Kaikistahan tehdään urakkasopimukset. Ne on hirveitä nippuja papereita edelleen tänä päivänä. (K2V)

Tutkimuksen perustella kunnallinen ostoprosessi on pitkä ja aikaa vievä. Siinä on monia osa-alueita ja tietynlainen protokolla. Minimissään kokonainen ostoprosessi voi mennä läpi ilman häiriöitä noin vuodessa. Palvelun tarjoajan palvelunnäkökulmasta alkuvuosi on otollisinta aikaa tehdä myyntityötä ja esitellä palveluja. HILMAN (2018) tilastojen mukaan eniten hankintoja tehdään maaliskuussa, sekin vahvistaa vuosisyklin toteutumista. (HILMA 2018).

Tää hankintalaki vaikeuttaa kunnallista toimintaa ihan hirveästi. - - jos hankintalaki koskisi yksityisiä firmoja, se laki olisi lakkautettu jo aikoja sitten. (K2T)

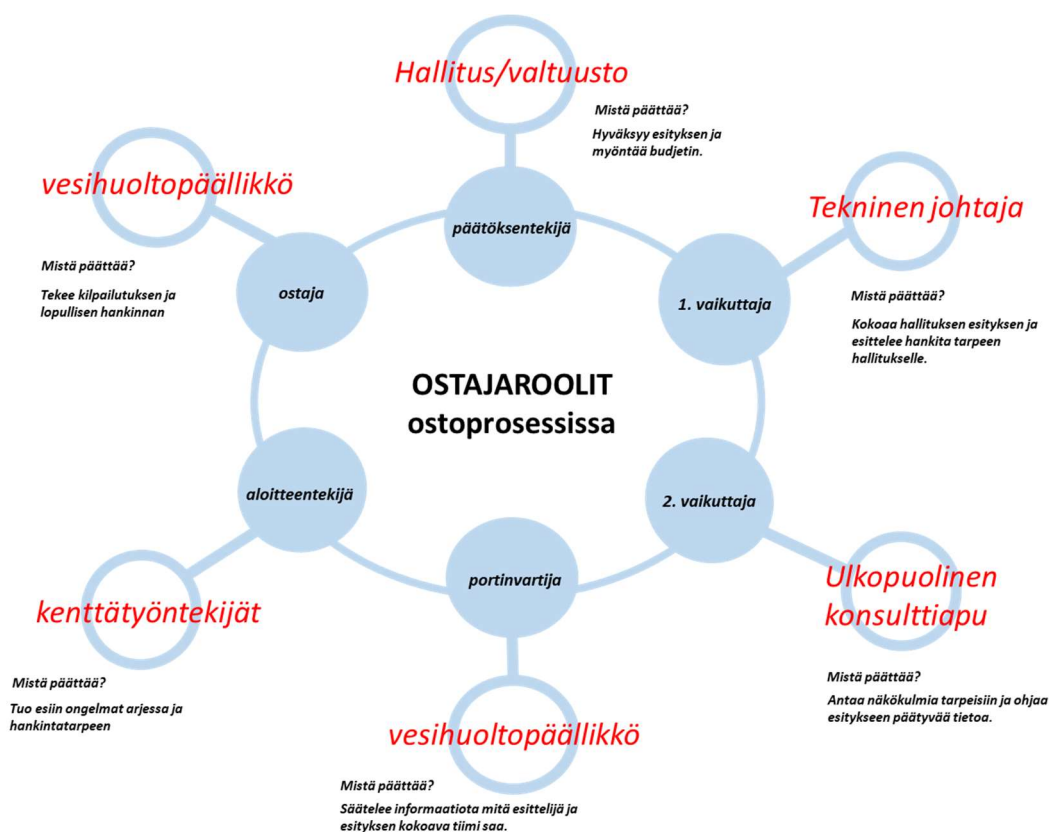
Ensin suunnitellaan. Suunnitteluvaihe voi kestää useita kuukausia, se riippuu mistä lähetään liikkeelle, vaikka 4 kuukautta. Sitten tarjouspyyntö, tarjousaika, kuukausi. Siinä on mennyt viis kuukautta. Sitten tehdään päätös, viedään se käsiteltäväksi, tulee tarjoukset, ne käydään läpi, että onko ne ok. Johtokunta tekee hankintapäätökset. Siinä on kulunut taas yks kuukausi. Siinä on menny kuus kuukautta nytte. Sitten päätöksestä on valitusaika, joka on 30 vuorokautta tällä hetkellä. Taas menee kuukausi. Jos tosta nyt polkastaan projekti käyntiin niin ei puolessa vuodessa olla vielä kuokkaa pistetty maahan. Ei missään nimessä. Se on hyvin pitkä prosessi. (K2V)

Myynnissä pitää olla hereillä ennen kesälomia, jolloin talousarviopäätös tehdään seuraavalle vuodelle. (A1)

4.2 Ostajaroolit ja ostoprosessin avainhenkilöt

Kunnallisessa ostoprosessissa on tunnistettavissa viisi (5) ostajaroolia: aloitteentekijä, vaikuttaja, portinvartija, päätöksentekijä ja ostaja. Käyttäjän rooli riippuu hankittavasta tuotteesta tai palvelusta.

Kuviossa 14 on esitetty kunnallisen ostoprosessin avainhenkilöt vesihuoltoon koskevis-
sa päätöksissä. Yleisesti päätösten vireilletuloon ja aloittamiseen osallistuvat kenttä-
työntekijät ja vesihuoltopäällikkö. Hankeen syventämiseen liittyvät vesihuoltopäälli-
kön lisäksi tekninen johtaja ja tilanteesta riippuen mahdollisesti ulkopuolista konsultti-
tiapua. Päätöksen tekijänä toimii kunnan tai liikelaitoksen hallitus ja kunnan valtuus-
to.



KUVIO 14: Ostajaroolit kunnallisessa ostoprosessissa

ALOITTEENTEKIJÄ

Paras tieto kunnan vesihuollon tilasta on vesihuoltopäälliköllä/käyttöpäälliköllä. Hän toimii yhteistyössä kentällä toimivan henkilökunnan kanssa. Suurin osa kehittämistarpeista nousee henkilökunnan työn kautta esimiesten tietoisuuteen. He huomaavat ongelman ja toimivat siinä aloitteen tekijöinä.

Eihän niitä kukaan muu tee, ellei viranhaltija tee aloitetta. Ei kuntalaisilla tai kansalaisilla ole sillä lailla - - että kyllä niitä tulee vähäsen. (K2V)

Tietysti sekä käyttöpäällikkö että kenttäväki on kokeneita vesihuollon ammattilaisia. Sieltähän se viesti sitten tulee, että missä kunnossa meidän verkostot ja laitteistot on ja missä pitäis mitäkin tehdä. Sitten laetaan budjettiin uusia investointikohteita ja määrärahoja niiden korjaamiseen. Meillä sieltä se tulee. Tarvittaessa käytetään konsulttiapua. Ihan valtakunnallisia toimijoita mitä löytyy. Teetetään erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä, että mitä kannattaisi tehdä. (K1T)

PORTINVARTIJA

Kaikissa kunnissa vesihuoltopäällikkö tai käyttöpäällikkö on se henkilö, joka kerää taustatiedon hankintojen esityksiä varten. Hänen luonaan käy myös suurin osa teknisistä myyjistä ja esittelijöistä. Hänen kauttaan nousevat uudet ideat toiminnan kehittämiseen valtuustolle esittämisen tasolle. Vesihuoltopäällikkö toimii portinvartijana ja kontrolloi tekniselle johtajalle päätyvää tietoa. Hän on päätöksentekorganisaatiossa esityksiin eniten vaikuttava henkilö. Hänen päätöksistään lähtee suurin osa käytännön toimien parannuksista ja kehittämisestä. Vesihuoltopäällikkö toimii tiedon portinvartijana ja hänen ammattitaitonsa, tietonsa ja näkemyksensä edistävät hankkeita tai hidastavat niitä.

Jos ajattelee esittelyä, niin minun kautta se menee tekniselle johtajalle ja tekninen johtaja esittelee sen johtokunnalle. Kyllä se on nostettava itensä tikunnokkaan. (K2V)

Ei me kaikkea voida tehdä kerralla. Kyllä se tässä istuu kuka laittaa niitä eteenpäin, pitäisikö tämä tehdä? (K2V)

Vaikka mä oon liikelaitosjohtaja, niin mä oon delegoinut sitä päätösvaltaani XX (vesihuoltopäällikön nimi). Periaatteessa XX on se liikelaitosjohtaja, minä oon nimikkeellä. (K2T)

VAIKUTTAJAT

Päätöksentekoprosessissa vaikuttajina voivat toimia erilaiset erityisasiantuntijat tai suunnittelijat, jotka antavat näkemyksiä ongelmien laadusta ja ratkaisuehdotuksia. He toimivat yleensä kiinteässä yhteistyössä vesihuoltopäällikön kanssa käytännön ongelmien ratkaisussa. Yleisesti suunnittelutyö ja konsultaatio ostetaan ulkopuolelta. Osa hankkeista on pääsääntöisesti konsulttivetoisia.

Vesilaitosten välillä ilmenee omien ratkaisujen yliarvostamista. Ulkopuolelta saattaa nähdä ongelman paremmin kuin sisäpuolelta. (K3V)

Tarvittaessa käytetään konsulttiapua. Ihan valtakunnallisia toimijoita mitä löytyy. (K1T)

Vaikuttajana toimii myös tekninen johtaja. Tekninen johtaja vastaa kunnissa useammista toiminnan osa-alueista. Hän ei keskity pelkästään vesihuoltoon. Teknisen johtajan parasta osaamisaluetta ei ollut vesihuolto missään haastatelluista kunnista. Tekninen johtaja toimii tiimensä vetäjänä, johon kuuluu kunnallistekniikan asiantuntijoita ja suunnittelijoita. Hän saa tietonsa vesihuollosta vesihuoltopäälliköltä ja hänen tiimiltään. Vesihuoltoa koskevissa kysymyksissä tiimin kanssa arvioidaan tilanne ja tarve. Tekninen johtaja pitää huolen, että asiaa valmistellut asiantuntija (esim. vesihuoltopäällikkö) on tehnyt riittävän laajan taustatyön, jotta asiasta voidaan laatia esitys valtuustolle.

Tää on vain pieni osa mun työtä. Muistuttaa kaikkea muutakin päätöksentekoa. Täällä asiat valmistellaan ja se vaan koskee vesihuoltoa. Me eletään sen mukaan, että me koetetaan ennakoida tarpeita - - Se on hyvin arkista työtä, tärkeää työtä. (K2T)

Kyllä se enemmän on se hallitustyöskentely tietysti siinä (työnkuva), valmistelen hallituksen kokoukset, talousasiat, eli sillä tasolla että teen talousarviot, tilinpäätökset ja toimintakertomukset ja semmoset. Tarvittaessa sitten teen niitä päätöksiä, joita se toiminta sitten toimitusjohtajalta vaatii. Mutta varsinaisesti koitan pysyä erossa sitten siitä varsinaisesta toiminnasta. En ole siellä johtamassa sitä toimintaa. Käyttöpäällikkö hoitaa sen operatiivisen toiminnan. (K1T)

Tekninen johtaja laatii yhdessä vesihuoltopäällikön kanssa esityksen vesiyhtiön hallitukselle ja sitä kautta kunnan valtuustolle, mahdollisesti ennen sitä myös tekniseen lautakuntaan. Esitystä laadittaessa mietitään kuulijakuntaa ja miten asia kannattaa esittää hallituksen ja valtuuston jäsenille. Esityksen tulee olla maalaisjärjellä ymmär-

rettävä ja sitoutumista herättävä. Tarvittaessa mukaan esittelyyn otetaan asiaa tukevia asiantuntijoita, jotka vastaavat tarvittaessa valtuuston tai hallituksen kysymyksiin.

Teknisellä johtajalla on esittelijän oikeudet johtokunnankokouksessa. (K2V)

Asiantuntijat valmistelee sen (hankkeen) ja se menee tekniseen lautakuntaan. Heidän päätöksensä riittää. Siitä hallitus tekee esityksen valtuustolle. (K3PJ)

PÄÄTÖKSENTEKIJÄ

Päätöksen tekijän roolissa toimii kunnan hallitus/valtuusto ja siinä hallituksen puheenjohtaja tai kunnan johtaja. Hallitus päättää äänestämällä esityksestä ja siihen annettavasta rahamäärästä.

Tämä on luottamustoimi. Johdan hallituksen kokousta ja määrittelen äänestysmenettelyt - - Vuosittain hallituksessa hyväksytään talousarvio, tavoitteet ja investointien suuruus. (K3PJ)

Periaatteessa johtokunta päättää, vaikka me ollaan se esitys tehty, niistä kohteista mihin se raha vuosittain käytetään. (K2V)

Poliittiset päättäjät - - Heillä ei ole käsitystä siitä mitä vesihuolto on. Heillä ei substanssiasiantuntemusta juurikaan ole. (K2T)

OSTAJA

Päätöksenteon jälkeen alkaa hankintaprosessi ja kilpailutus. Tämän hoitaa jälleen vesihuoltopäällikkö tai käyttöpäällikkö. Hän toimii siis myös ostajan roolissa, joka lopulta kilpailuttaa, valitsee toimijan ja tekee oston eli hankinnan.

Minun tehtävänä on liikelaitoksen johtaminen. Meillä on työntekijät, päätöstenvalmistelu, urakoiden valvonta, töiden valvonta myös se kehittäminen tietenkin ja suunnittelu. Minä en tee käytännön suunnittelutyötä, mutta suunnittelutan. (K2V)

Käyttäjien roolissa toimivat tuotteesta tai palvelusta riippuen vesihuollon kenttätöväki tai vesihuoltopäällikkö. Riippuu ostetusta tuotteesta tai palvelusta, onko heidän mielipiteellään painava merkitys. Yleensä tiedonkeräysvaiheessa käyttäjät antavat mielipiteensä mikäli hanke sen vaatii.

4.3 Kunnalliseen ostoprosessiin vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen tuloksista voidaan poimia tärkeimmät vesihuollon ostoprosessiin eli päätöksenteko – ja hankintaprosessiin vaikuttavat tekijät. Vaikuttimet ostoprosessin etenemisessä viittaavat valintoihin, suostumisen edistämiseen, hidastamiseen tai neutraaliin/tilanteesta riippuvaan vaikutukseen. Ne voidaan jakaa kolmeen (3) tärkeimpään kategoriaan: yleisellä tasolla eli kuntatasolla oman organisaation tasolla ja viranhaltijatasolla tapahtuviin vaikuttimiin. Kunnallisen tason vaikuttimiin luokiteltiin yleisellä tasolla vaikuttavat muuttujat kuten toimintaan pakottavat lait ja asetukset. Organisaatio tason vaikuttimiin luettiin vesihuolto- organisaation sisäiset vaikuttimet kuten sisäiset toimintamallit ja töiden organisointi mitkä ovat sisäisen kulttuurin tulos. Viranhaltijoiden vaikuttimiin luettiin vaikuttimiin henkilökohtaisen tason vaikuttimet kuten arvot, tunteet, ajatukset, omat toimintatavat. Kunnalliseen ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä löydettiin tutkimuksesta yhteensä 114 kappaletta. Tuloksissa avataan ensin päätöksentekoprosessissa vaikuttaneet tekijät, sitten hankintaprosessissa vaikuttaneet tekijät ja yhteenvedossa nämä yhteisesti luokitellaan edelleen tilanteesta riippuviin, edistäviin tai hidastaviin vaikuttimiin.

4.3.1 Kunnallisessa päätöksentekoprosessissa vaikuttavat tekijät

Kunnan sisäisessä päätöksentekoprosessissa vaikuttavia tekijöitä pystyttiin tunnistamaan haastatteluiden perusteella 83 kappaletta. Vaikuttimet olivat varsin monitasoisia. Vaikuttimista 23 kappaletta oli kunnallisen tason vaikuttimia, 19 kappaletta organisaation sisäisiä vaikuttimia ja 41 kappaletta henkilökohtaisia vaikuttimia. Taulukossa 6 on esitetty tutkimuksesta löydetyt vaikutustekijät.

Taulukko 6: Kunnalliseen päätöksentekoprosessiin vaikuttavat tekijät

Päätöksentekoprosessi	Alaluokka/vaiuttimet	Yläluokka	Pääluokka
1. Havaitaan tarve	<i>Kunnan perustehtävä, lakisääteisyys, tarve, tilannekuva, vesihuollon toimintavarmuus, laatuvaatimukset, riskien ennakointi, rahalliset resurssit, henkilöresurssit, priorisointi, tilannesidonnaisuus, vesihuollon toimintasuunnitelma, markkinat, ajoitus</i>	<i>suunnitelmallisuus</i>	<i>organisaation sisäiset vaikuttimet</i>
2. Haetaan taustatieto	<i>tiimin toimintamallit, tiedonhaku-kanavat, oma verkosto, mallikunnat, tutkimustieto, tuotesittelijät, tutut toimittajat, lobbaus, konsultit, ammattitaito ja koulutus, alan trendit, toimittajavertailu, omat tunteet ja näkemys, yleinen mielipide, mielikuva tarpeesta ja sen täyttämisestä, sisäiset arvot, henkilöresurssit, tehostamispaine, laatuvaatimukset</i>	<i>tiedonhakatavat ja laajuus, vuorovaikutus, tilannekuvan muodostaminen, näkemys toteutuksesta, sisäiset resurssit, ajoitus</i>	<i>henkilökohtaiset vaikuttimet</i>
3. Hankinnan suunnittelu	<i>Rahalliset resurssit, kokonaistaloudellisuus, strategia toteutukselle, tilannekuva, riskien ennakointi, henkilöstöresurssit hankkeen toteutukseen</i>	<i>kustannustehokkuus</i>	<i>organisaation sisäiset vaikuttimet</i>
4. Laaditaan esitys kunnan hallitukseen	<i>tiimityö ja yhteistyön laatu, monipuolinen taustatieto, laadukas esitys, todellisuutta peilaava kustannusarvio</i>	<i>taustatyöt</i>	<i>henkilökohtaiset vaikuttimet</i>
5. Hankinnasta tehdään esitys kunnan hallitukseen	<i>Ammattimainen esitys, hyvät neuvottelutaidot, monipuolinen skenaario, strategia ja määräraha-arvio, vakuuttavuus</i>	<i>teknisen johtajan esitys ja sen sisältö</i>	<i>henkilökohtaiset vaikuttimet</i>
6. Hallitus keskustelee ja neuvottelee päätöksestä	<i>Yleinen mielipide, kunnan imago, vesihuollon paikka prioriteettitallalla, poliittiset intressit, esimerkiksi kunnat, esityksen laatu, vertailu, hyvien käytäntöjen monistaminen, kunnan strategia, tilannekuva, verovarojen priorisointi, talousarvio, rahalliset resurssit, ajoitus, markkinat, kunnan perustehtävä, toimintakyvyn varmistaminen, lakisääteisyys</i>	<i>kokonaiskuva hankkeesta ja sen vaikutuksista kuntaan</i>	<i>kunnalliset vaikuttimet</i>
7. Äänestys ja päätöksenteko	<i>hallituksen yhteinen mielipide, poliittiset intressit, henkilökohtainen tunne, arvot, varmuus/epävarmuus</i>	<i>demokraattinen päätöksenteko</i>	<i>henkilökohtaiset vaikuttimet</i>
8. Valitusaika	<i>valitukset, uudelleen käsittely</i>	<i>hallinnollinen prosessi</i>	<i>kunnalliset vaikuttimet</i>

Yleisesti päätöksentekoprosessiin vaikuttivat sen kolmessa ensimmäisessä vaiheessa, tarpeen havaitsemis-, tiedonhaku ja hankinnan suunnitteluvaiheessa, toiminnan varmistaminen ja kokonaistaloudellinen näkökulma. Työtä ohjasivat suunnitelmallisuus ja kustannustehokkuus.

Vesi on meille (Suomessa) itsestäänselvyys, mutta monessa paikassa ihan ykkösaihe. Jos sen jakelu katkeaa, tulee nopeasti ongelmia. (K3V)

Kaupungin strategiassa vesihuolto on yksi peruspalvelu, josta tulee huolehtia. (K3PJ)

Perusinfran kanssa pelataan varman päälle, sinne ei haluta mitään kysymysmerkkejä. (TH)

Taloussuunnitelmakausi on 3-4 vuotta, sinne suunnitellaan suurimmat investoinnit. (K3PJ)

Kun me käytetään täällä verovaraa, yhteisiä varoja, niin niitä pitää sitten käyttää harkiten. Niitä ei saa hupuloida. (KT2)

Päätöksenteon 1. vaiheessa havaitaan tarve. Tarpeet kumpuavat elävästä elämästä, kunnan perustehtävästä, lakisääteisyydestä ja vesihuollon toimintavarmuudesta. Heräteostoksia ei tehdä.

Kehittäminen kehittämisen vuoksi ei ole järkevää. Sillä täytyy olla joku konkreettinen tavoite. (K1T)

Päätöksenteon 2.vaiheessa hankkeiden taustalle tehdään suunnittelua. Hankkeiden kehityssuunnitelman ja määrärahaesityksen taustalle haettavaan taustatietoon vaikuttivat tiimin sisäiset resurssit toteuttaa tiedonhakua. Resurssit heijastuivat tiedonhaun ajoittamiseen ja ajankäyttöön, tiedonhakutapoihin ja laajuuteen. Kokonaisuuteen heijastui tiimityö ja keskinäinen vuorovaikutus, josta seurasi tilannekuvan muodostuminen ja näkemys toteutuksesta.

Tietysti ne pohjatyt pitää olla kunnolla tehty ja mun pitää ymmärtää miksi joku asia esitetään. En mä niitä yksin mietti, kyllä se on tiimityötä. Luotan tiimiini. (K2T)

Teetetään erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä, että mitä kannattaisi tehdä. (K1T)

Suunnittelua. Suunnittelua. - - Tää on semmosta yhteispeliä. Kaupungin yhdyskuntatoimen kanssa on sama systeemi, heillä on 3 kertaa vuodes-

sa se työohjelma hyväksyttävänä. Siellä monet kohteet on samoja, mitä me tehdään kanssa. Eli tehdään sitä yhteistyötä kaupungin insinöörin kanssa, mitkä ne kohteet on. (K2V)

Terveystarkastajien kanssa tehdään aika paljon yhteistyötä näissä talousvesiasioissa. (K2V)

Sitä on tässä useamman vuoden ajan käynyt erilaisia esittelijöitä esittelemässä omia versioitaan (digitaalisista palveluista). Ja itseasiassa oltiin päätymässä tähän samaan ohjelmaan omaa kauttakkin eli meillä oli valmiit tarjoukset ja muut olemassa siitä jo. Mutta sen käyttöönotto ja sen hankinta. Sitä kynnystä ei ylitetty juuri sen takia, että meillä ei ollut resursseja ottaa sitä käyttöön. Me ostetaan se ohjelma, mutta se ei vielä riitä. Se pitäis sitten ottaa käyttöön. (K1T)

Päätöksentekoprosessin 4.- 6. vaiheissa pohjustettiin päätöksentekoa esityksen laatimisella hallitukselle. Teknisen johtajan esitys itsessään muodostui tärkeimmäksi vaikuttimeksi demokraattisen päätöksenteon ohella päätöksentekoprosessin läpiviennille hallituksen kokouksessa. Esityksen laatimisessa merkitystä oli taustatöiden tekemisellä eli tiedonhaku ja hankkeen suunnitteluvaiheen työn tuotoksilla. Esitysvaiheessa teknisen johtajan esitys ja sen sisältö vaikuttavat hallitukseen.

Muutosten pitäisi näkyä kuntalaisille positiivisen asiana - - Oikea tieto ja mielikuva tuotteesta on päättäjille tärkeää. (TH)

Huonosti perusteltu hanke, jossa esittelijällä on kielteinen kanta asiaan, hidastaa kyllä - - (pätöksentekoa) - - Hyvin valmisteltu asia sujuvoittaa päättämistä. (K3PJ)

Päätöksenteon 7. vaiheessa, esityksen jälkeen, seuraa hallituksen neuvottelu ja äänestys päätöksestä. Keskustelun luonteeseen ja äänestykseen vaikuttaa esityksestä saatu kokonaiskuva hankkeesta ja sen vaikutuksista kuntaan. Yhteisen näkemyksen löytäminen on tärkeää, että päätös syntyy. Keskustelua ohjaa kunnan perustehtävän toteuttaminen. Päätöksenteko tehdään demokraattisesti äänestämällä. Päätöksenteon jälkeen 8. vaiheessa, mikäli päätös hyväksytään, seuraa 1 kk valitusaika milloin päätökseen voi hakea muutosta.

Huono ennakkovalmistelu on pahinta. On tärkeää miten asia esitetään. Erilaisille henkilöille tarvitaan erilainen sisältö. Päättäjien pitää saada ymmärrys niistä vaikutuksista. (TH)

Politiikka voi vaikuttaa näkökantoihin - - Henkilökohtaiset näkemykset voivat hankaloittaa päätöksentekoa. (K1PJ)

Sitten on mielipiteitä puolesta ja vastaan ja se aina hidastaa tietysti. Kun asia on päivänselvä ja kaikki on yhtä mieltä, se on kun vaan pamauttaa päätöksen pöytään. (K1T)

Jos valtuustokausi on alussa tai keskivaiheilla, päätöksenteko on selkeintä. (A2)

Ulkopuoliset asiantuntijat voi sujuvoittaa päätöksentekoa. (K1PJ)

Päätöksentekoa sujuvoittaa kun saadaan kaikki mukaan päätöksen taakse. (TH)

Sitten päätöksestä valitusaika, joka on 30 vuorokautta tällä hetkellä. (K1V)

Päätöksenteon esteinä on se, että jos tulee valituksia. (K2T)

Osa vaikuttimista oli ns. yleisiä vaikuttimia, mitkä vaikuttivat jatkuvasti sekä kunnallisen, organisaation tason että henkilökohtaisella toiminnassa päätöksenteossa. Nämä olivat ikään kuin silmälasit minkä läpi päätöksiä ja valintoja katsottiin. Nämä yleiset vaikuttimet olivat lakisääteisyys, kunnan perustehtävän toteuttaminen ja kokonaistaloudellisuus.

Kunnan tehtävänä on taata ihmisille puhdas vesi. (K1PJ)

Laadukas vesihuolto luo edellytyksiä omalta osaltaan tämmöselle kehitymiselle ja kasvulle. Jos nämä asiat ei ole kunnossa, niin ei sitä kasvuja kehitystäkään tapahdu. Toki se on paljon muustakin kiinni, mutta laadukas vesihuolto on yksi osatekijä. (K1T)

Toiminnan pohjalla on pitkäjänteinen suunnitelma ja isommat investoinnit aina ennakoidaan - - pitää miettiä mihin rahat laitetaan. (K3T)

KUNNALLISEN TASON VAIKUTTIMET

Kunnallisen tason vaikuttimet näkyivät voimakkaimmin päätöksentekoprosessin 6. vaiheessa, siinä vaiheessa kun hallitus keskustelee ja neuvottelee päätöksestä. Keskustelulle raamit antavat kunnan perustehtävän, kunnan strategian, talousarvion noudattaminen ja verovarojen priorisointi.

Kaupungin strategiassa vesihuolto on yksi peruspalvelu, josta tulee huolehtia - - Haetaan korkealaatuista, hyvää peruspalvelua kohtuullisin vesimaksuin. (K3PJ)

Kuntien taloudellinen tilanne on haastava. Taloudellisella näkökulmalla on todella iso merkitys. (TH)

Siihen vaikuttavat myös kunnan imago tavoitteet, poliittiset intressit ja muut kunnat mistä tahdotaan ottaa esimerkkiä. Hallituksen päätöksissä suositaan hyvien käytäntöjen monistamista esimerkiksi muista kunnista ja käytäntöjä mielellään vertaillaan. Yleinen mielipide ja kuntalaisten näkökulma ovat vaikuttavia asioita.

Kyllä kaupunkimme haluaa olla veturi ja esimerkki kehitystyössä. (K3PJ)

Kyllähän vesihuolto on yksi niitä osa-alueita millä sitä elinvoimaa, yritystä ja asukkaiden sijoittumista eri aluille voidaan ohjata. Laadukas vesihuolto luo edellytyksiä omalta osaltaan tämmöselle kehittymiselle ja kasvulle. Jos nämä asiat ei ole kunnossa, niin ei sitä kasvua ja kehitystäkään tapahdu. Toki se on paljon muustakin kiinni, mutta laadukas vesihuolto on yksi osatekijä. (K1T)

Ei kannata niinku pyörää keksiä uudestaan. Tietoa kyllä löytyy. Löytyy hyviä ja huonoja toimintamalleja, koetetaan valita ne hyvät sieltä sitte. (K1T)

Vedenjakelu voi vaikuttaa yrityksen paikan tai jopa kaupungin valintaan. (K3V)

Tilannekuva oman kunnan tilasta ja tavoitteista syntyy hallituksessa teknisen johtajan esityksen laadusta ja se vaikuttaa päätöksentekijöiden mielikuviin samoin kuin tieto vaikutuksista vesihuollon toimintakykyyn ja sen lakisääteisten vaatimusten täyttämisestä.

Toki valtuuston pitää ymmärtää investointipaine. - - Yleensä virkamies-ten esityksiin ei puututa. Valtuustolla ei ole tähän mennessä ollut intressejä poiketa esityksistä. Asiantuntijat valmistelee asiat, ne menee tekniseen lautakuntaan - - heidän päätös riittää ja sitten hallitus tekee esityksen valtuustolle - - noudatamme vesilaitoksen tekemiä esityksiä kehittämistarpeesta. (K3PJ)

Hallituksen jäsenet tuovat tietoa omilta toimialoiltaan esitykseen. (K1PJ)

Kun puhutaan hankinnan ja päätöksenteon ajoituksesta nousevat vaikutteiksi markkinatilanne ja sen sisällä aika, jolloin hankinta kannattaa tehdä. Tätä ohjaa taas kokonaistaloudellinen ajattelu.

Ja tietysti nää markkinat. Jos on kovin kuumavaihe kunnallistekniikan rakentamisessa, niin hinnat saattaa nousta tosi koviks. Tällä hetkellä

saadaan todella edullisesti urakoita. Todella paljon halvemmalla, kun on ennakoitu, koska nyt ei oo urakoitsijoilla töitä. (K2T)

Se on yllätys yllätys jos öljyn hinta nousee niin se vaikuttaa voimakkaasti meillä. Vaikka me vettä myydään, koska kaikki putkimateriaali on muovia. Joka tehdään öljystä. Öljy. Se vaikuttaa heti meidän kustannuksiin. (K2V)

Rahalliset resurssit ja kunnan varakkuus tulevat kysymykseen jos määrärahoja hankkeelle ei ole antaa. Silloin mietitään ajoitusta ja välttämättömyyttä. Jos rahaa on vähän, vaikuttaa se, mihin kohtaan kunnan prioriteettilistalla vesihuolto laitetaan. Tehdäänkö nyt vai myöhemmin? Tätä asiaa mietitään jo toki aiemminkin organisaatiotalla.

Verkoston saneeraus ja korjausvelan pienentäminen on alinomainen tavoite. Siihen ei vaan saada sitä rahaa. Aina kun jostain pitää säästää, niin siitä säästetään - - Sitten kun tulee talousarvion ylityksiä, niin se on sitten selitettävä tällä, että on turvattava kuntalaisten vedensaanti. (K2T)

Jos kunnalla on tiukkaa taloudellisesti, vesihuolto ei ole ykkösasia mihin raha laitetaan. Päällimmäisenä tulee varmasti vanhusten huolto ja sivistystoimi. (A1)

Talous aiheuttaa eniten päänsäryn ja veden hinta. Siinä mennään minimissä. Veden hinnalla katetaan kulut. Hidasta on se kehitys. Rahoitus ja lisätuki nopeuttaisi investointeja. (K3VH)

Kunnallisen tason vaikuttimiksi voidaan nimetä myös koko hallinnollinen prosessi mikä päätöksentekoprosessi itsessään on.

Päätökset kaatuu ellei ne ole muodollisesti oikein päätetty. (A2)

ORGANISAATION SISÄISET VAIKUTTIMET

Vesihuolto-organisaation sisäiset vaikuttimet näkyivät voimakkaimmin päätöksentekoprosessin vaiheissa 1 ja 3: tarpeen havaitsemisessa ja hankinnan suunnittelussa. Näissä tärkeimmät vaikutukset olivat toiminnan organisoinnissa suunnittelulla ja kustannustehokkuudella. Veronmaksajien rahat halutaan käyttää tarkasti, joten heräteostoihin ei ole varaa. Vesimaksuilla katetaan vesihuollon ylläpitoon ja kehittämiseen

liittyvät kulut. Veden kulutus vaikuttaa vesiyhtiön tuloihin ja varoihin toteuttaa hankkeita.

(Toteutukseen vaikuttaa) etupäässä on resurssit tietysti. Nää olis helppo laittaa nää verkostot nopeeseenkin tahtiin kuntoon kun vaan joku maksais vähän isompaa vesimaksua. (K1T)

Tärkein on se talousarvio ja taloussuunnitelma aina seuraaville vuosille. Sitten on isommat hankinnat ja 3 kertaa vuodessa työohjelma. Meillä on olemassa investointisuunnitelma vuosittain ja siellä on osa nimettyjä kohteita, jotka tulee samalla päätettäväksi samalla kun talousarvio hyväksytään. (K1V)

Organisaation sisäisesti 1. vaiheessa, tarpeen havaitsemisvaiheessa vesihuollon organisaation sisällä, hankkeet käynnistyvät sisäisistä aloitteista. Hanke käynnistyy kenttämiesten tai vesihuoltopäällikön aloitteesta. Sen jälkeen teknisen johtajan kanssa keskustellen. Kuntalaisilta tulee vähemmän aloitteita.

Tietysti sekä käyttöpäällikkö että kenttäväki on kokeneita vesihuollon ammattilaisia. Sieltähän se viesti sitten tulee, että missä kunnossa meidän verkostot ja laitteistot on ja missä pitäis mitäkin tehdä. Sitten laiteitaan budjettiin uusia investointikohteita ja määrärahoja niiden korjaamiseen. Meillä sieltä se tulee. (K1T)

Eihän niitä kukaan muu tee, ellei viranhaltija tee aloitetta. Ei kuntalaisilla tai kansalaisilla ole sillä lailla - - että kyllä niitä tulee vähäsen. (K2V)

Jos tarvii linjata jotakin, se hoidetaan porukalla. (K2T)

Tarvetta pohdittiin ottaen huomioon kunnan perustehtävä, vesihuollon toimintasuunnitelma, nykyinen tilannekuva, vesihuollon toimintavarmuus, riskien ennakointi sekä käytettävissä olevat ja arvioidut rahalliset resurssit. Onko nyt oikea aika tehdä tämä, mikä on markkinahinta, onko meillä henkilöresursseja hankinnan suorittamiseen ja käyttöön ottoon, priorisoidaanko hankinta nyt vai tehdäänkö se myöhemmin? Mitä voidaan tehdä itse, mitä ulkoistetaan? Kuinka akuutti tarve tämä on?

Lupaukset pitää. Sopimukset pitää. Systeemin pitää toimia. Me halutaan luotettava ja toimiva systeemi, jossa on laatu, hyvä asiakaskokemus ja kohtuullinen hinta. (K1V)

Meillä ne on niin konkreettisia ne tarpeet mitä (palveluja/tuotteita) me tarvitaan. Ei meillä oo semmosia heräteostoksia. Tietysti on vaihtoehtoja, että tehdäänkö tänä vuonna tota ja ensi vuonna tota. Eihän me kaikkee voida tehdä kerralla. (K1V)

Edelleenkin korjattavaa riittää. Niin kuin näissä muissakin vesilaitoksissa. Verkostot vanhenee ja toimilaitteet vanhenee. Meillä on isoja investointiprojekteja jo menossa ja valmistumassakin tässä. (K1T)

Tietyt asiat on vaan pakko ostaa, siinä katsotaan sitten kokonaiskuva. (K3VH)

Sen (hankinnan) pitää olla taloudellisesti järkevä ratkaisu. (TH)

Hankinnan tarve katsottiin tilannesidonnaisesti näiden aspektien kautta ja priorisoi-
tiin tarpeen mukaan. Tässä kohtaa mietittiin myös, onko hankinnalla jotain lakisää-
teistä vaikutusta, esimerkiksi saadaanko sen avulla laatuvaatimuksia parannettua?
Seuraava keskustelun kohde oli sitten ajoitus, markkinatilanne ja henkilöresurssit.

*Ympäristöluvassa on typenpoistovaatimukset. Se tarkoittaa, että yhdek-
säntoista vuoden alussa sen pitäisi olla poistokunnossa. Se tietää meillä
isoa investointia. (K2T)*

*Me käytämme siihen (saneeraukseen) lähes 500 000 € joka vuosi ja
enempää ei oikeestaan ehditä tekemäänkään, tai teettämäänkään,
mutta pitäis lisätä jo henkilökuntaakin, että pystyttäis hoitamaan se.
(K2V)*

Vesiorganisaation sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyö vaikutti hankkeen valmisteluun
ja yleiseen etenemiseen.

Meillä on dynaaminen ja keskusteleva organisaatio. (K3V)

*Se on tietysti sitten, jos tiimissä on joku joka ei tee omia hommiaan ja
joutuu hoputtamaan ja joutuu epäilemään, että onko toi varmasti otta-
nut selvää tarpeeksi asioista, se ei oo hyvä asia. Mutta mulla ei oo tii-
missä sellasia asioita. (K2T)*

*Näkemyserot ei vaikuta, ei meidän päässä. Ei meidän kesken ole näke-
myseroja. (K2V)*

VIRANHALTIJOIDEN VAIKUTTIMET

Päätöksentekoprosessin 7. vaihe, äänestys ja päätöksenteko itsessään, oli pitkälti
henkilökohtaisten vaikuttimien alaisia. Myös vaiheet 2, 4 ja 5 sisälsivät henkilökohtai-
sia vaikuttimia. Taustatiedonhakeminen, esityksen valmistelu ja sen esittäminen ja
äänestysvaihe perustuivat pitkälti tutkimushenkilöiden omiin toimintamalleihin tun-
teisiin, arvoihin ja tapoihin.

Eihän ne (tunteet) saa vaikuttaa. Mutta ihmisiähän kaikki on. (K1V)

Sen verran on käynyt näitä urakointeja läpi, että niissä on haasteellisia ja vähemmän haasteellisia päätöksiä. Kyllä se on ihmisistä paljon kiinni... kyllä siellä inhimilliset tekijät näyttelee roolia - - ketä siellä on ja kuka haluaa mitään...joskus on haasteellisempaa, ei saa sanoa vaikeempaa, joskus se on helpompaa. (K2V)

Henkilökohtaisella tasolla taustatiedon hakemisvaiheessa vaikuttivat ensin tilannekuvan muodostaminen ja näkemys toteutuksesta. Tiimin sisäiset ja henkilökohtaiset resurssit vaikuttivat tiedonhakuun, sen tapaan, laajuuteen ja ajoitukseen.

Aika paljon resurssia menee ihan sen toiminnan turvaamiseen ja päivittäisen vesihuollon rutiinipalvelun tekemiseen. Sitä ollaan tässä enemmän kehittämässä sitä asiakaslähtöisyyttä ja muuta tämmöstä toimintatapaa. Ja sitä vesihuollon imagoa nostamassa vähän toiselle tasolle. Se vaatii aikaa ja resursseja tulevaisuudessa toisella tavalla. Että nyt sammutellaan välillä tulipaloja tavallaan ja vuotoja ja kaikenlaista. Saadaan taattua sen veden tuotanto. (K1T)

Tiedontarve voi syntyä monesta asiasta. Se voi olla omasta tarpeesta, koulutuksesta tai sitten aika paljon soitellaan vesilaitosten ihmisten kanssa - - sitten kun sen huomaa niin voi palata koulutuksen papereihin. - - Virkavapaalla kävin läpi paljon vesihuoltoprojekteja. Tietoa hankin netistä, tiedotusvälineistä, lehdistä, alan tapahtumista, kursseilta ja konsulttitoimistoista. (K3V)

Jos vesiverkkoa ei ole kartoitettu, ei välttämättä tunneta sen kuntoa. Sitä kautta voi syntyä vääristynyt kuva vesiverkosta ja sen tarpeista. (TH)

Tiedonhakuun ja kokoamiseen vaikuttivat tiimin toimintamallit ja sisäiset arvot tiedon laajuuden ja laadun suhteen. Hankinnan sisäinen prioriteetti, laatuvaatimukset, mielikuva ja yleinen mielipide tarpeesta ja sen täyttämisestä ohjasivat, millaista tietoa etsittiin. Tiedonhakijan, mikä yleensä oli vesihuoltopäällikkö, ammattitaito ja koulutus vaikuttivat, millaista tietoa haettiin, mitä verkostoja ja tiedonhakukanavia käytettiin.

Koetetaan löytää mahdollisimman tehokas paikallinen toimintamalli ja mahdollisuuksia pienempiin kustannuksiin. (K3T)

Soitellaan vesilaitosten ihmisten kanssa ja konsulttitoimistossa on yhteys henkilö jolle voi soittaa - - minä teen kyselykierroksia ja hankin taustatietoa. (K3V)

Tallennettua mittaustietoa on helppo näyttää. Se on nopea mitata ja sen tieto pitää jos pitää jotain perustella. (K1V)

Maakunnalliset ja alueelliset ryhmät keskustelee paljon asioista. (TH)

Kollegojen kanssa (tehdään yhteistyötä) - - Pikkuhiljaa vesihuollon puolella on alkanut verkosto muodostua - - Mä käytän niitä vesilaitospäiviä. Tapaan ihmisiä, teknisiä johtajia ja muitakin, joilla on vesihuolto vastuullaan. Tieto jaetaan ja kokemuksia jaetaan ihan maanlaajuisesti aina kun tavataan ja toki sitten sähköpostit ja puhelimet on olemassa jos on jotain. (K2T)

Käsillä olevat henkilöstöresurssit vaikuttivat tiedonhaun ajankäyttöön. Tehostamispaine kannusti tekemään haun mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti, mikä osaltaan saneli tiedonhakua valitsemaan nopeimmin käsillä olevat menetelmät.

Siinäkin oli se, että se oli iso kokonaisuus missä henkilökunta pitää kouluttaa, että siihen sitä pääkäyttäjää ja viedä se kaikki meidän olemassa oleva tieto sinne uuteen järjestelmään. Eihän meillä sellaiseen resurssit riittäis. Siinä kävis sillei että me ostettais ohjelma ja meillä olis ohjelma, mutta ei sitä kukaan käyttäis. Kellään ei ole aikaa perehtyä siihen. (K1T)

Ja meillä on se, että meillä kaupunkiin ei saa rekrytoida uusia ihmisiä ollenkaan helposti. Voi sanoa, että meillä on melkein jäänyt kaks sukupolvea rekrytoimatta. Alkaa olla aika iäkästä porukkaa, eikä ole sitä uutta osaavaa porukkaa kasvamassa siellä. Jossain vaiheessa me ollaan pulassa - - Sen takia tässä on joutunut luottamaan siihen, että ihmiset jotka tekee päivittäistä työtä vastaa omasta tontistaan ja pitää mut ajan tasalla. Jos tarvii linjata jotakin, se hoidetaan porukalla. (K2T)

Jos asiat tehdään ammattimaisesti työmäärä ja kustannukset lisääntyy. Systemaattisella työllä saadaan laatua ja toimintavarmuutta, mutta siihen ei ole usein aikaa. (TH)

Tiedonhakuun ja sen vertailuun vaikuttivat esimerkkikunnat mihin omaa kuntaa verrattiin, tutkimustieto, tuote-esittelijät, tutut toimittajat, lobbaus, konsultit, alan trendit ja toimittajavertailu. Omat tunteet ja näkemykset ohjasivat toimintaprosessia ja tiedonhakua.

Tarvittaessa käytetään konsulttiapua. Ihan valtakunnallisia toimijoita mitä löytyy. Teetetään erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä, että mitä kannattaisi tehdä. (K1T)

Ne kehittämistarpeet lähtee varmasti näistä valtakunnallisista trendeistä. (K2T)

Tietenkin voidaan puhua, että melkein kaikki Suomen vesilaitokset, ei kaikki, mutta iso osa on VVY:n jäseniä tai siis vesilaitosyhdistys on nykyisin, lyhenne on VVY Vesi- ja viemärlaitosyhdistys. - - Se on oikeastaan semmoinen mistä oikeastaan kaikki Suomen vesilaitokset saa tietoa. Ja kaikki uusin tieto oikeastaan kulkee sen kautta. VVY on tärkeä Suomen vesilaitoksille. Mutta ei kaikki sen jäseniä kuitenkaan ole. (K2V)

VVY:n koulutus on hyvää. (K3V)

Tietoa saa monelta taholta - - internetistä, myyjiltä, tuotteiden tarjoajilta, tutkimuksista - -. (K3T)

Hankintaesityksen laatu määrittyi lähes täysin henkilökohtaisten vaikuttimien kautta. Esityksessä taustatyöt, esityksen sisältö ja esitystapa vaikuttivat eniten hallituksen kokouksessa. Esitys luotiin viranhaltijoiden yhteistyöllä ja sen myötä koko tiimin yksilölliset näkemykset yhdistyivät. Sen valmisteluun vaikutti ihmisten keskinäinen tiimityö, luottamus ja yhteistyölaatu. Monipuolisesti hankittu taustatieto ja todellisuutta peilaava kustannusarvio loivat pohjan laadukkaalle esitykselle, millä myöhemmin vaikutettiin hallituksen päätöksentekoon kuten aiemmin jo kerrottiin.

Päätöksenteossa painaa, että keskeiset henkilöt ovat hyväksyneet asian. (TH)

Esittelytilanteessa vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat esityksen ammattimaisuus ja monipuolisuus. Monipuolisesti esitetyt ja näytetyt skenaariot hankkeelle, strategia ja määräraha-arvio loivat pohjan hyvälle päätöksenteolle ja vakuuttavuuden joka vaikutti kunnallisiin päättäjiin. Vakuuttava esitys edisti päätöksentekoa.

Muutos pitää esittää niin, että päättäjä kokee sen turvalliseksi. Perinteet ja jatkuvuus ovat kunnissa tärkeitä. (A2)

Valtuustossa katsotaan, onko tämä talousarviossa? (K3PJ)

Valtuustolle tehtävässä esityksessä talous on tärkein ja sen jälkeen tekninen vertailu. (K1PJ)

Jos hallituksen neuvotteluvaiheessa keskityttiin kunnallisiin vaikuttimiin, äänestysvaiheessa päättäjillä kääntyvät henkilökohtaiset vaikutteet päälle. Päätöksentekovaiheessa ja äänestyksessä vaikuttivat poliittiset intressit, hallituksen yhteinen mielipide, omat tunteet ja arvot. Onko päätös oikea? Olenko saanut riittävästi tietoa? Vesihuollossa ei mielellään oteta päätöksiä missä on yhtään kysymysmerkkiä. Mikäli han-

ke on heikosti valmisteltu tai perusteltu tai hankeen esittäjä ei ole sen takana tai on jopa sitä vastaan, se saatetaan hylätä tai siihen voidaan pyytää lisätietoa. Päätökset ovat harvoin loogisia, tunne vaikuttaa niihin vahvasti.

Päätöksentekoa hidastaa jos joku päättäjistä kokee tulleen ohitetuksi. 90% päätöksistä perustuu tunteeseen. Mielikuvilla on iso merkitys. (TH)

Kyllä se on ihmisistä paljon kiinni... kyllä siellä inhimilliset tekijät näyttelee roolia - - ketä siellä on ja kuka haluaa mitään. (K1V)

Pienissä kunnissa päätöksenteko on enemmän asioista riippuva, isommissa kunnissa politiikka vaikuttaa enemmän. (TH)

4.3.2 Kunnallisessa hankintaprosessissa vaikuttavat tekijät

Kunnan sisäisessä hankintaprosessissa vaikuttavia tekijöitä pystyttiin tunnistamaan haastatteluiden perusteella yhteensä 31 kappaletta. Kunnallisella tasolla löydettiin 11 vaikutinta, organisaation sisäisesti havaittiin 20 vaikutinta ja henkilökohtaisessa toiminnassa 2 vaikutinta.

Lakisääteisyys oli yleisesti tärkein ja ohjaava vaikutin hankintaprosessissa. Hankintamenettelyä säätee hallinnollinen prosessi, jonka hankintalaki asetuksineen pitkälti määrittelee. Hankintalain kautta kunnalliseen hankintaprosessiin vaikuttivat tarjouspyynnön määrittely, tarjousten määrä, palvelujaan tarjoavien ehdokkaiden sopivuus kustannustehokkuus ja muodollisen prosessin raamien mukaan eteneminen, joka ilmeni lopulta hankinnan suorittamisen esteettömyytenä. Toimintatapojen säätelijöinä tutkimuksesta nousi lakisääteinen hankintamenettely, kokonaistaloudellinen ajattelu ja vesihuollon toimintakyvyn takaaminen, mitkä toimivat luonnollisena jatkumona päätöksentekoprosessissa ilmenneille vaikuttimille.

Kunnissa on lakisääteinen kilpailuttamisvelvollisuus, ulkoistetut hankinnat pitää kilpailuttaa ja hankintaorganisaatio vastaa tästä. Jos halutaan jokin tietty palvelu tai tuote, pyritään hakemaan sellainen malli, että ei jouduta kilpailutilanteeseen esimerkiksi liiketoimintajärjestelyjen kautta. (A1)

Kunnallisen tason, organisaatiotason ja henkilökohtaisen tason vaikuttimet sekoittivat päätöksentekoprosessia enemmän keskenään hankintaprosessissa. Taulukossa 7 on esitetty tutkimuksesta löydetty vaikutustekijät kunnallisella, organisaation sisäisellä ja henkilökohtaisella tasolla.

Taulukko 7: Kunnalliseen hankintaprosessiin vaikuttavat tekijät

Hankintaprosessi	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
9. Tarjouspyynnön määrittely	<i>lakisääteisyys, hallinnollinen prosessi, kokonaistaloudellinen näkökulma, halutun tuotteen reunaehdot, näkemys tarjouspyynnön sisällöstä, tarjouspyynnön muotoilu, henkilökohtainen näkemys, ammattitaito, kilpailuttamiskäytännöt, kustannustehokkuus, referenssit, oman verkoston suositukset, toimialueen tuntemus, toimittajavertailu, henkilöstöresurssit, kustannusarvio, avopäätöksenteko</i>	<i>tarjouspyynnön muotoilu</i>	<i>kunnalliset ja organisaation sisäiset vaikuttimet</i>
10. Tarjouskilpailu avataan	<i>tarjouskilpailun aukioloaika, onnistunut tarjouspyyntö</i>	<i>tarjousten määrä</i>	<i>organisaation sisäiset vaikuttimet</i>
11. Saatuja tarjouksia verrataan tarjouspyyntöön	<i>hyvä taustatyö, onnistunut tarjouspyyntö, tarjouksen pisteytyksen raamit, toimittajavertailu, sopivan toimijan löytäminen, valitseminen</i>	<i>sopivuus</i>	<i>kunnalliset ja organisaation sisäiset vaikuttimet</i>
12. Valitaan toimittaja	<i>kokonaistaloudellisuus, laatu, kriteerit täyttävä</i>	<i>kustannustehokkuus</i>	<i>organisaation sisäiset ja henkilökohtaiset vaikuttimet</i>
13. Suoritetaan hankinnan osto	<i>muodollisen hankintaprosessin noudattaminen, valitusaikea, markkinaoikeus, hankintasopimus</i>	<i>esteettömyys</i>	<i>kunnalliset vaikuttimet</i>

KUNNALLISET VAIKUTTIMET

Kunnallisen tason vaikuttimia löytyi ostoprosessin vaiheista 9, 11 ja 13: tarjouspyynnön määritys vaiheesta, tarjousten vertaamisvaiheesta ja hankinnan ostovaiheesta.

Tarjouspyynnön määritysvaiheessa, vaihe 9, tarjouspyynnön muotoilu oli ostoprosessin etenemiseen ylivoimaisesti eniten vaikuttava asia. Hankintalaki on yksi syy, miksi tarjouspyynnön laatimisessa vaaditaan niin suurta tarkkaavaisuutta. Koko pro-

sessi vaikeutui ja monimutkaistui ja asioita piti tehdä moneen kertaan ellei tarjouspyyntöä ollut muodollisesti valmisteltu ja toteutettu lain määräämällä tavalla. Tarjouspyynnön määrittelyssä pakollista vaikutusta antavat lakisääteisyys, hallinnollisen prosessin noudattaminen ja tarjouspyynnön muotoilu.

Se on hyvin säädetty miten tarjous pyydetään. Suunnitelman pitää olla niin yksityiskohtainen, että siellä on kerrottu mitä materiaalia, minkälaista ja miten se tehdään. Näin se saadaan se laatu. (K2V)

Se on tämä julkinen hankintatoimi tehty aika vaikeeksi. Kolmas lempilapsi on hankintalaki. (K2V)

Meitähän koskee erityisalueen hankintalaki ja siellä nämä kynnysarvot on paljon korkeammat kuin normaalissa hankintalaissa. Silloin kun tehdään hankintoja, niin pienemmätkin kyllä kilpailutetaan. (Vesihuoltopäällikön nimi) tekee sen. (K2T)

Tarjouskilpailun sulkeuduttua saatuja tarjouksia verrataan tarjouspyyntöön ja pyritään löytämään sopivin toimittaja. Kunnallisia vaikuttimia tässä hankintaprosessin vaiheessa oli lakisääteisestä avoimuudesta, syrjimättömyydestä ja tasa-arvosta toimintansa juontava tarjouksen pisteyttäminen. Yleisesti ottaen tarjoukset pisteytettiin ja tehtiin lakisääteinen toimittajavertailu ja sen mukaan toimittajan valitseminen parhaan pisteytyksen mukaan.

Tarjouksesta tehdään yhteenveto ja se pisteytetään. Ja pisteytyksiä verrataan. (K3VH)

Tarjoajan puolelta pitää olla esimerkiksi nämä yhteiskuntavastuut on hoidettu, verot on maksettu, ollaan alv-rekisterissä ym.ym.. Eihän meille pystyy tarjoamaan semmonen, joka ei ole velvollisuuksiaan hoitanut. Ne tarkistetaan aina kun pyydetään tarjouksia. (K2V)

Hankinnan ostovaiheessa muodollisen hankintaprosessin noudattaminen tuloutuu sujuvana etenemisenä. Hankintapäätös tehdään toimittajan valinnan yhteydessä ja siihen liittyy 14 vrk valitusaika. Jos kaikki menee hyvin ja kukaan ei valita päätöksestä eikä sen pisteyttämisestä päästään tekemään osto eli hankintasopimus. Mutta hankalimmassa tapauksessa hankintaprosessin ”virheet” näkyvät siinä, että toimittaja vie kilpailutuksen markkinaoikeuteen, koska kokee tuleensa kaltoin kohdelluksi.

Se menee lain ja säännösten mukaan. Urakointia ohjaa Suomenmaassa YSE yleiset sopimusehdot, YSE98. Kaikistahan tehdään urakkasopimukset. Ne on hirveitä nippuja papereita edelleen tänä päivänä. (K2V)

Koska pakko on tehdä hankinnat ja hommat, niin ne monesti tyssää siihen, että joku tarjoaja katsoo, että häntä on kohdeltu väärin. Se saattaa olla jo ihan pikkuasia ja sillä lähdetään markkinaoikeuteen valittamaan. Ne hommat sitten seisoo eikä päästä eteenpäin. (K2T)

ORGANISAATION SISÄISET VAIKUTTIMET

Organisaation sisäisiä vaikuttimia löytyi ostoprosessin vaiheista 9, 11 ja 12: tarjouspyynnönmäärittely vaiheesta, tarjouskilpailun avaamisvaiheesta, tarjouspyyntöjen vertaamis- ja toimittajan valintavaiheista.

Organisaation sisäisen hankintaprosessin motivaatio lähtee halutun palvelun tai tuotteen löytämisestä. Hankintalaista nousee velvollisuus kilpailuttaa ulkoiset hankinnat avoimuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteiden mukaan. Palvelun hankkimisen näkökulmasta on käytettävissä useita hankintamenettelyjä kuten avointa ja rajoitettua kilpailutusta, neuvottelumenettelyä, suoramarkintaa ja puitesopimuksia.

Aika paljon joudutaan yhteistyökumppaneita kilpailuttamisen kautta valitsemaan - - Sujuvoittavia asioita ovat puitesopimukset, joita me voidaan käyttää. (K2T)

Suunnittelutyö (hankkeessa) on ostettu yhdeltä ja samalta suoramarkintana. Ollaan edelleen erityisalueen hankintarajojen puitteissa. (K2T)

Käytiin useamman vuoden sitä keskustelua tästä asiasta (hankkeesta). (K1T)

Kilpailutuksessa halutun palvelun saamiseksi tarjouspyynnön sisällön laadinta on kaikkein oleellisinta. Tarjouspyynnön määrittelyvaiheessa organisaation sisäisiä vaikuttimia hankinnan prosessin etenemisessä olivat tilannekuvan tunteminen ja sitä kautta sen reunaehtojen tunteminen mikä vaikutti näkemykseen tarjouspyynnön sisällöstä. Reunaehtojen tunteminen yhdistettynä ammattitaitoon vaikutti tarjouspyynnön muotoiluun ja sen lähtökohtiin.

Hyvä suunnitelma ja tieto tilanteesta on lähtökohta. (K3V)

Minimissään on pyydettävä 3 tarjousta ja niissä ilmennettävä mitä haluaa. (K3VH)

On sillä iso merkitys että on tuttu tekijä, mutta se ei ole määräävä tekijä. Sillä osaamisella on iso merkitys. Joitakin spesiaalitöitä, jotka on pakko vaan antaa tekijöille, joita ei oo koskaan nähny eikä niitä kukaan muukaan tunne. Ne tuo meille tarjouksen kun on pyydetty ja tekee meille semmosta kun me halutaan. Siinä vaan sitten luovitaan. (K2T)

Tarjouspyynnön muotoilussa oli huomioitava haluttu palvelu ja sen saaminen ja sen pyytämiseksi tarjouspyynnössä oli tehtävä toimittajavertailua, ymmärrettävä mistä kokonaistaloudellinen näkökulma muodostuu ja millä yrityksillä ylipäättään oli referenssejä tarjota kyseistä palvelua. Organisaatiot pitivät toimittajien toimialueen tuntemusta kokonaistaloudellisesta näkökulmaa tukevana ja säästöä tuottavana tekijänä, joka vaikutti heidän reunaehtoihinsa tarjouspyynnössä. Nämä määrittelivät taas puolestaan tarjouspyynnön reunaehdoja.

Toki kokemukset aikaisemmista projekteista on semmonen asia mikä aina pitää ottaa huomioon. Paljon on toimijoita, mitkä käy kerran ja joutuu sanoo että kiitos riitti, mutta onneksi niitä on vähemmän. (K1T)

Tarjouspyynnön aikana hankitaan tietoa tarjoajasta. (K3V)

Jos joku urakoitsija osoittautuu erittäin vaikeaksi --. Se antaa niin epämiellyttävän kuvan siitä toimijasta. Me pyritään tekemään niin tarkat urakka-ajat ja selkeät suunnitelmat niin siinä ei pääse syntymään tämmöstä epäselvyyttä. Joidenkin urakoitsijoiden kanssa sitä tulee aina. Antaa halvan tarjouksen, mutta sitten lypsää lisärahaa lisätyöllä. Se ei oo mun mielestä rehtiä toimintaa. (K2T)

Meillä se kilpailutus on yleensä kokonaistaloudellisuutta eli se siellä sitä laatua pitää pystyä osoittamaan. Siellä pitää olla laatua ja referenssiä pitää pystyä osoittamaan. (K2T)

Se suunnittelu ei ikipäivänä tule maksamaan niin paljon kuin se hankintataraja on. Mutta se yksi ja sama suunnittelija on alusta asti tutustunut siihen mitä on tehty. Pääsee tekemään sen suunnitelman sen vanhan päälle. Säästetään siinä. (K2T)

Kuntakohtaisia eroja, toisin sanoen organisaatioiden sisäisten vaikutteiden eroja ilmeni, siinä miten heihin vaikuttivat oman verkostonsa suositukset esimerkiksi mitä toimivia käytänteitä haluttiin monistaa, miten kilpailukäytänteitä tulkittiin, mikä painoarvo kustannusarviolle ja kustannustehokkuudella oli siihen mitä tarjouspyyntöön määriteltiin. Organisaation sisällä tarjouspyynnön sisältöön vaikuttivat myös organi-

saation sisäiset henkilöstöresurssit, joiden kautta mietittiin käytännön toimintaa ja miten hanke oikeasti tulisi viemään läpi. Organisaatiotasolla vaikutti myös tavoite avoimeen ja tieto antavaan päätöksentekoon, jota ilmaistiin termillä avopäätöksenteko.

Meillä on jo niin minimissä henkilökunta. (K2T)

Soittelen kollegoille, että oletko ollut tämmösen firman kanssa tekemisissä ja minkälaista työtä ne on tehny. Onko jälki ollut hyvää, onko ollut moittimista, onko ollut ongelmia? Jos rupee tuleen huonoa palautetta, niin joutuu enemmän tarkastelemaan sitä toimintaa, että kannattaako. (K2T)

Tietysti sitten hyvä suunnittelu. Siellä ei tule sitten semmosia arvaamattomia lisätoimia. Suunnittelun laadukkuus on yks A ja O. Se on kunnollista. Ja yksi tärkeä asia on, että pidetään poliittiset päättäjät heti alusta asti tietoisina mitä me niinku aiotaan ja mitä on tekeillä. Semmonen avopäätöksenteko ja valmistelu. Se on ihan A ja O. (K2T)

Tarjouskilpailun avaamisvaiheessa reunaehdot oli tarkkaan määritelty ja haluttu palvelu muotoiltu tarjouspyyntöön. Tarjouskilpailun ollessa käynnissä sen aukioloaika ja tarjouspyynnön muotoilun vaikuttivat relevanttien tarjousten määrään. Onnistunut tarjouspyyntö auttaa saamaan sopivia tarjoajia ja mikäli aikaikkuna on riittävä, useampi yritys ehtii tarjota.

Me määritellään toteutuksen taso, millanen tulos halutaan, tehdään rajattu tarjouspyyntö, katotaan moniko vastaa ja sitten pisteytetään tarjoukset - - sitten jos ei joku oo kohallaan niin selvitykset vie lisää aikaa. (K3V)

Tarjouspyynnön aukioloajan määrittely voidaan katsoa olevan organisaation sisäisistä resursseista riippuvainen ja tähän liittyy työprosessien ajoituksen suunnittelu ja henkilöstöresurssit. Tarjousten tullessa sisään, näkyivät positiivisina ja sujuvoittavina vaikuttimina hyvä taustatyö ja tarjouspyynnön määrittelyn onnistuminen. Toimittajan valinnassa organisaation sisäinen näkemys kokonaistaloudellisuudesta ohjasi valintaa.

HENKILÖKOHTAISET VAIKUTTIMET

Kilpailutuksen käytännöt vaihtelivat hieman eri tutkimuskunnissa. Yleisesti toimintatavat hankintamenettelyssä muotoutuivat organisaation sisäisen, yhteisen näkemyksen mukaan.

Henkilökohtainen näkemys oli kuitenkin yksi merkittävä vaikutin, mikä määritteli tarjouspyynnön muotoilua ja toimittajan valinta vaiheessa ohjasi osaltaan laadun ja kriteerien täyttävyyttä.

Henkilökohtainen osaaminen on ihmisissä. (K3T)

Henkilökohtaisen näkemyksen poissulkemiseksi ja prosessivirheiden välttämiseksi enemmistö käytti tarjousten pisteyttämistä arvioinnissa, mutta ei kaikki.

Laatupisteytyksiä tämmösessä rakennusurakassa ei ole käytetty meillä. (K2V)

Hankintaprosessiin vaikuttavat tekijät nousevat pääsääntöisesti esiin hankintaorganisaatiosta ja Hankintalaista.

4.3.3 Kunnallista ostoprosessia edistävät, hidastavat tai tilanteesta riippuvat vaikuttimet

Yhteenvetona vaikuttimista ylätasen käsitteinä ostoprosessiin vaikutti 18 muuttujaa. Useimmat päätöksenteko- ja hankintaprosessin vaikuttimista olivat tilanteesta riippuvia ja voivat toimia prosessissa joko edistävästi tai hidastavasti. Osa vaikuttimista oli taas selvästi prosessia edistäviä tai hidastavia.

Taulukkoon 8 on merkitty edistävät, hidastavat ja tilanteesta riippuvat ylätasen vaikuttimet väreillä sen mukaan olivatko ne kunnallisia, organisaationsisäisiä vai henkilökohtaisia. Suurin osa vaikuttimista oli henkilökohtaisia 8 kpl. Organisaation sisäisiä ja kunnallisia vaikuttimia oli molempia 5 kpl.

Taulukko 8: Edistävät, hidastavat ja tilanteesta riippuvat vaikutteet kunnallisessa ostoprosessissa

Tilanteesta riippuva	Edistävä vaikutin	Hidastava vaikutin
<i>näkemyks toteutuksesta</i>	<i>tilannekuvan muodostaminen</i>	<i>hallinnollinen prosessi</i>
<i>tiedonhakutavat</i>	<i>taustatyöt</i>	<i>demokraattinen päätöksenteko</i>
<i>vuorovaikutus</i>	<i>tiedonhaun laajuus</i>	<i>kustannustehokkuus</i>
<i>teknisen johtajan esitys ja sen sisältö</i>	<i>kokonaiskuva hankkeesta ja sen vaikutuksista kuntaan</i>	
<i>ajoitus</i>	<i>esteettömyys</i>	
<i>sisäiset resurssit</i>	<i>suunnitelmallisuus</i>	
<i>tarjouspyynnön muotoilu</i>		
<i>tarjousten määrä</i>		
<i>sopivuus</i>		

<i>punainen väri</i>	<i>kunnalliset vaikuttimet</i>
<i>vihreä väri</i>	<i>organisaation sisäiset vaikuttimet</i>
<i>keltainen väri</i>	<i>henkilökohtaiset vaikuttimet</i>

Tilannesidonnaisiin vaikuttimiin luettiin vaikuttimet, jotka tilanteesta riippuen voivat joko hidastaa tai edistää ostoprosessin etenemistä. Tilanteesta riippuviin vaikutteisiin lukeutuivat henkilökohtaisen tason vaikuttimista näkemyks hankkeen toteutuksesta, tiedonhakutavat, vuorovaikutus, teknisen johtajan esitys ja sen sisältö ja ajoitus. Organisaation sisäisistä vaikuttimista tilannesidonnaisia olivat sisäiset resurssit ja niiden riittävyys, tarjouspyynnön muotoilu ja tarjousten määrä. Kunnallisen tason vaikuttimista tarjoajien sopivuus oli myös tilannesidonnaista.

Tiedonhakutavat ja keskinäinen vuorovaikutus vaikuttivat siihen kuinka relevanttia ja tarpeellista tietoa saatiin kerättyä taustatietoihin. Tämä taas tilanneriippuvaisesti

johti siihen millainen suunnitelma ja hanke- esitys tehtiin ja miten päättäjät puolestaan sen vastaanottivat.

Sisäiset ja taloudelliset resurssit organisaation sisällä puolestaan osaltaan vaikuttivat etenikö hanke nyt, tulevaisuudessa vai oliko se hylättävä kokonaan. Hankinnan kohteen reunaehdojen määrittämisessä vaikutti merkittävästi tarjouspyynnön sisältö. Tarjouspyynnön sisällöstä riippuen hankintamenettelyn läpimeno oli joko sujuvaa tai hidasta. Mikäli tarjouspyynnössä tai menettelyssä oli aukkoja, jouduttiin sitä tarkentamaan tai pahimmassa tapauksessa markkinaoikeuteen selvittämään tarjoajien epätasa-arvoista tai väärää kohtelua. Tarjousten määrä oli tilannesidonnaista sen suhteen, tuleeko sopivia tarjouksia paljon vai vähän, löydetäänkö sopiva toimittaja ja saadaanko se mitä halutaan.

Selvästi ostoprosessia edistäviä vaikutteita olivat selkeän tilannekuvan muodostaminen vesihuollon nykytilasta ja siihen vaikuttavat asiat ja kokonaiskuvan muodostaminen suunniteltavasta hankkeesta ja sen vaikutuksista kuntaan. Tähän liittyivät henkilökohtaisen tason vaikuttimista taustatöiden tekeminen ja tiedonhaun laajuus. Hallinnollisten prosessien noudattaminen takasi esteettömyyden joka oli ostoprosessia nopeuttava asia. Organisaation sisäisellä tasolla suunnitelmallisuus oli koko prosessin läpimenon kannalta ehdottomasti edistävä tekijä.

Ostoprosessia hidastavia vaikuttimia olivat vain kolme. Nämä vaikuttimet olivat kunnallisia ja organisaation sisäisiä. Kunnallisissa vaikuttimissa hallinnolliset prosessit sisältäen erityisesti lakisääteiset pakottavat tavat sekä demokraattinen päätöksenteko hidastivat etenemistä. Organisaatiotasolla kustannustehokkuuden vaatimus oli myös hidastava tekijä, koska sen kautta aikaa meni enemmän kilpailuttamiseen, suunnitteluun ja sopivan toimittajan arviointiin ja valintaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kunnat noudattavat laissa määritettyä päätöksenteko- ja hankintamenettelytapaa. Kaikkia kuntia yhdistäviksi vaikuttimiksi, mitkä nousivat jokaisessa haastattelussa, voidaan mainita kunnalliset tavoitteet ja strategia, sisäiset resurssit (raha ja henkilöstö) sekä lakisääteisen päätöksenteko- ja hankintamenettelyjen noudattaminen. Erikokoisten kuntien välillä eroa näiden asioiden välillä ei juuri ollut. Eroja huomattiin vain siinä, painoarvon ne saivat

arjen päätöksenteossa. Kunnat olivat yllättävät yhtenäisiä vastauksiltaan ja niihin toivat nyansseja sisäisen organisaation koko, organisaation sisäisen toimintatavan perinteet ja henkilökohtaiset näkemykset ja tunteet. Pääsääntöisesti kunnissa ostoprosessi eteni samaa kaavaa noudatellen, pienin kuntakohtaisin vivahde-eroin.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten kunnallisen vesihuoltopalvelun ostoprosessi eli päätöksenteko- ja hankintaprosessi etenee kunnassa? Mitkä ovat siihen vaikuttavat tekijät? Ketkä tähän prosessiin osallistuvat?

Tutkimustulokset avasivat kunnallisen ostoprosessin eri vaiheineen ja vaikuttimien. Kunnallisesta ostoprosessista löydettiin kaikkiaan 13 vaihetta, jotka noudattivat lakisääteistä kunnallista päätöksenteko- ja hankintatapaa. Niihin liittyen tunnistettiin yhteensä 114 vaikutinta. Vaikuttimet jakaantuivat kunnallisiin, vesihuolto-organisaation sisäisiin ja viranhaltijoiden henkilökohtaisiin vaikuttimiin. Kunnallisen tason vaikuttimia oli 34 kpl, joista päätöksentekoprosessissa vaikutti 23 kpl ja hankintaprosessissa 11 kpl. Organisaatiotason vaikuttimia ilmeni 39 kpl, joista päätöksentekoprosessissa vaikutti 19 kpl ja hankintaprosessissa 20 kpl. Henkilökohtaisen tason vaikuttimia löytyi 43 kpl, joista päätöksentekoprosessissa vaikutti 41 kpl ja hankintaprosessissa 2 kpl. Kokonaisuutta katsoen jokaisella tasolla oli lähes yhtä paljon vaikuttavia tekijöitä, mutta ne jakaantuivat eri tavoin. Eniten vaikutusta ostoprosessiin vaikuttimien määrän perusteella oli henkilökohtaisilla vaikuttimilla. Ero oli tosin hyvin pieni verrattuna organisaatiotason vaikuttimiin.

Tutkimuksessa havaittiin, että kuntien vesihuollon ostoprosessi on ennustettava, raamitettu toimintatapa. Siinä pätevät tietyt lainalaisuudet, mutta siinä on myös useita kohtia, missä päätöksentekoon ja prosessin etenemiseen voi vaikuttaa. Kunta-kohtaiset erot olivat pieniä ja niissä oli vain vivahde-eroja. Suurin osa ostoprosessin etenemiseen vaikuttavista tekijöistä oli tilannesidonnaisia. Etenemiseen edistävästi vaikutti eniten kaikenlainen ennakkovalmistelutyö ja kokonaiskuvan luominen hankkeesta, hidastavia vaikutteita toivat muodollisiin, lakisääteisiin protokolliin perustuvat käytänteet. Tärkeimmät vaikutuskohdat ostoprosessissa olivat hallitukselle tehtävä esitys sekä hankintavaiheessa tarjouspyynnön muotoilu. Kun esitys oli hyvä, päätös meni lähestulkoon varmasti läpi ja tarjouspyynnön raamitus valmisteli ostoprosessin maaliin viennin. Ostajarooleista suurin vaikutus ostoprosessi oli valmistelussa vesihuoltopäälliköllä, esittämisessä teknisellä johtajalla ja päättämisessä kunnan hallituksella.

Kunnan vesihuollon päätöksentekoprosessiin osallistuvien henkilöiden asiakasymmärrys voidaan tiivistää tutkimustuloksista ostajaprofiileiksi ja ostopoluksi. Nämä päivittäistyön työkalut palvelevat palvelutarjoajia luodessaan sopivia tuotteita ja sisäisiä toimintatapojaan kunnallisten asiakkaidensa tarpeisiin. Seuraavissa alaluvuissa avataan tuloksista syntyneet mallinnukset.

5.1 Kunnan vesihuollon ostajaprofiilit

Ostajaprofiili on visuaalinen kuvaus asiakkaan toiveista ostoprosessin suhteen. Ostoprofiilissa kuvataan ostajaroolissa olevalle henkilölle tyypilliset piirteet, ostajan tavoitteet, ostotoiminnan käynnistäjät, ostoprosessi, ajoitus, ajatusmalli, tiedonhankintakanavat, syyt ostaa, päätökseen vaikuttavat tekijät, sisältö ja informaatio mitä hän arvostaa viestinnässä ja markkinoinnissa. Käytän yhteenvedona Buyer Persona Canvas™ -mallia kuvaamaan kunnan vesihuollon ostajarooleissa olevien avainhenkilöiden arkkityyppiä, tarpeita ja motiiveja. Ostajaprofiili kuvauksessa tutkimuksesta on poimittu ne tutkimustulokset mitkä koskevat kaikkia kyseisessä ostajaroolissa työskenteleviä henkilöitä.

Kuvioissa 15-17 (liite 2) on esitetty tutkimuksesta syntyneet arkkityyppiset ostajaprofiilit tekniselle johtajalle, vesihuoltopäällikölle/käyttöpäällikölle ja kunnan tai kaupungin hallituksen puheenjohtajalle. Teknisen johtajan profiilissa on tiivistetty haastateltavien K1T, K2T ja K3T tunnuspiirteet, vesihuoltopäällikön profiilissa on tiivistetty haastateltavien K1V, K2V ja K3V tunnuspiirteet ja hallituksen puheenjohtajan profiilissa on tiivistetty haastateltavien K1PJ ja K3PJ tunnuspiirteet.

OSTAJAPROFIILI: Tekninen johtaja (kuvio 15 ja liite 2)

Tekninen johtaja on tyypillisesti kunnan esimies ja johtotehtävissä. Hänen toimenkuvaansa kuuluu hallita useita liikelaitoksia ja tulosalueita. Moni asia työllistää ja kaipaa hänen huomiotaan ja vesihuolto on vain yksi monista vastuualueista. Hän tekee töitä esimerkiksi kaupunkisuunnittelun ja ylläpidon, kiinteistösuunnittelun, kunnallistekniikan, vesihuollon, rakennusvalvonnan ja -tarkastuksen ja taloushenkilöiden kanssa, joilla heillä on useilla oma henkilökuntansa (jakautuvat tulosyksiköihin), kunnan koosta riippuen.

ASIAKAS: Tekninen johtaja (K1T, K2T, K3T)

Luotu: 8.4.2017

Ostajaprofiili <ul style="list-style-type: none"> Hallitsee useaa toiminta- aluetta kunnassa. Moni asia työllistää häntä. Vesihuolto on yksi alue monista vastuualueista. Haluaa saada aikaa tuottavan ja tehokkaan toimintajärjestelmän. Toimii esittelijänä tekniselle lautakunnalle ja kunnan hallitukselle vesihuollon asioissa. Toimitusjohtaja tai liikelaitoksen johtaja. Ei paras asiantuntija vesihuollossa. Itseoppinut ammattilainen. Ostajarooli: esittelijä/vaikuttaja 	Tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> Laadukas vesi Järjestelmän toimintavarmuus Asiakastytyväisyys kustannustehokkaasti ja kokonaistaloudellisesti Hyvä miehitys työssä Kannattava liiketoiminta 	Ostoprosessi <ul style="list-style-type: none"> Kunnallinen päätöksenteko- ja hankintaprosessi Lakisääteinen, muodollinen eteneminen, taustatyön tekeminen päätöksiin 	Ajatusmalli <ul style="list-style-type: none"> Laadukas vesi on kunnia-asia Vesi toimitetaan lakisääteiset standardit täytävästi Veden laatu ja toimintavarmuus ovat tärkeitä Toimii tiedostettujen tarpeiden mukaan Kokonaistaloudelliset ratkaisut koetaan hyödyllisimmiksi 	Syyt ostaa <p>Konkreettinen tarve</p> <ul style="list-style-type: none"> Välttämättömät hankinnat Saneeraus <p>Vesihuollon palveluiden ylläpito</p> <ul style="list-style-type: none"> Veden tuotannon toimintavarmuuden ja laadun takaaminen, lakisääteisyys <p>Resurssien tehostaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Työtaakan helpottaminen Sujuvat toiminnanprosessit <p>Ennakointi ja kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Vahinkojen ennaltaehkäisy Asiakastytyväisyys Veden laadun vaatimusten muutokset
Vaikuttajat ja ostajatiimi <ul style="list-style-type: none"> Tekee päätökset sisäisen tiiminsä (sisäiset ammatilliset) kanssa ja sillä yhteisöllä rakennetaan esitykset valtuustoon. Tarvittaessa käytetään konsulttiapua. Hänen näkemyksiinsä vaikuttaa paljon vesihuoltopäällikön mielipiteet ja on delegoinut hänelle osapäätöksiä. Ottaa vaikutteita muista kunnista, jotka ovat samassa tilanteessa ja ovat keksineet toimivia ratkaisuja sekä alan yleisistä trendeistä. 	Sisältö ja informaatio <ul style="list-style-type: none"> Kuuntelee tarkkaan vesihuoltopäällikköä ja omaa kenttää Hakee itse tietoa messulta, vesihuoltopäiviltä, omista verkostoista, tutkimuksista ja yhteistyökunnista Käyttää tiedonhakuvälineinä internetiä ja puhelinta Kiinnostunut toimintaa tehostavista ratkaisuista: raharesurssit, ajankäyttö, henkilöstöresurssit, arjen sujuvuus 			

KUVIO 15: Teknisen johtajan ostajaprofiili

Teknisen johtajan paras osaaminen on päätöksenteossa ja johtamisessa, hän ei ole vesihuollon paras ammattilainen, mutta tuntee kunnan ja alan vaatimukset. Teknisen johtajan päätyönä on päätöksenteko mikä koskee viranhaltijapäätöksiä, lautakunnan ja hallituksen esityksiä. Hän huolehtii, että hallinnollinen työ pyörii hänen vastuualueillaan.

Tekninen johtaja on vastaa myös osaltaan alueensa työjärjestelyistä ja on vesihuoltopäällikön esimies. Teknisen johtajan tausta voi olla hyvin monipuolinen, useimmilla teknisillä johtajilla oli aiempaa kokemusta kunnallisista päällikkö- tai johtotasontehdävistä yleensä ympäristöön liittyvältä sektorilta ja he ovat siirtyneet elämän kuljetamana teknisen johtajan virkaan. Usein tekninen johtaja on alallaan itseoppinut ammattilainen, elämän ja työnsä kouluttama. Ostajaroolina vesihuollossa hänellä on vaikuttajan rooli ja hänen päätöksentekonsa noudattaa kunnallista päätöksenteko- ja hankintaprosessia ja sen lakisääteistä runkoa.

Teknisen johtajan päämäärä on kannattava liiketoiminta ja vesihuollossa vesihuoltojärjestelmän toimintavarmuus ja häiriöttömyys. Asiakastytyväisyys tulee aikaan saada kustannustehokkaasti ja kokonaistaloudellisesti. Tavoitteena hänellä on saada aikaan tuottava ja tehokas toimintajärjestelmä omalle toimialueelleen ja hyvä miehitys hoitamaan sitä. Kunnalliset työvoimaresurssit ovat tiukilla vesihuollossa. Uutta työvoimaa ei joko saada tai sitä ei juuri palkata vaan ennemminkin vastuuta jaetaan

jo tehtävissä oleville. Teknisen johtajan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että ole-massa olevaa työvoimaa ja aikaa pitää organisoida entistä tehokkaammin. Hänen tulee saada aikaan lyhyessä ajassa tehokkaita päätöksiä, jotka takaavat turvallisen elinympäristön kuntalaisille ja laatuvaatimukset täyttävän veden ja varman toimituk-sen. Arvomaailmassa hyvien kunnallisten peruspalvelujen takaaminen ja laadukas vesi ovat kunnia-asia. Arjen sujuvuuden ja jatkuvuuden takaaminen ovat hänelle prioriteetti numero yksi.

Teknisen johtajan ostotoiminnan käynnistäjinä toimivat konkreettiset arjen tarpeet, välttämättömät hankinnat, tulevaisuuden turvaaminen (esim. saneeraus), lakisäätei-set muutokset (esim. veden laatuvaatimusten muutokset) ja käytännön ongelmat. Hän toimii kunnassa tiedostettujen tarpeiden pohjalta, ei tee heräteostoksia. Päätök-sillään hän pyrkii takaamaan vedentuotannon toimintavarmuuden, laadun ja lakisää-teisyyden. Hän katsoo tulevaisuutta pitkäjänteisesti, strategisesti ja pyrkii olemaan selvillä käytännön ongelmista, ennakoida mahdolliset kriisit ja vaikeudet. Näihin va-raudutaan strategisen suunnittelun kautta. Hän kokee kokonaistaloudelliset ratkaisut hyödyllisimmiksi, ei katso pelkästään palvelujen hintaa vaan haluaa myös laatua. Tekninen johtaja on myös kiinnostunut tulevaisuuden työn helpottamisesta, resurs-sien tehostamisesta ja uudelleen organisoinnista. Niihin liittyvät uudet tekniset rat-kaisut mitkä voisivat helpottaa elämää, saavat hänen huomionsa. Hän haluaa olla ajan hermolla.

Tekninen johtaja käyttää oman arvionsa mukaan n. 1 kk vuodesta vesihuollon työhön mihin sisältyy mm. talousarvion ja tilinpäätöksen käsittely. Kunnalle tulevat suuret hankinnat oltava tiedossa alkuvuodesta seuraavalle vuodelle tehtävään talousarvi-oon. Taustatyö kestää suurissa hankinnoissa noin vuoden. Tekninen johtaja tekee päätökset sisäisen tiiminsä (sisäiset ammattilaiset) kanssa ja sillä yhteisöllä rakenne-taan esitykset valtuustoon. Tarvittaessa käytetään konsulttiapua.

Teknisen johtajan tärkeimmät tiedonhaku- ja tiedonsaantikanavat ovat alan tapah-tumat (esim. vesihuoltopäivät), messut, yleiset tiedotusvälineet, internet, konsultti-toimistot, vesilaitosyhdistys, tutkimukset, oman kunnan sisäiset tapahtumat ja oma yhteistyöverkosto johon ollaan yhteydessä tapaamisissa, puhelimitse tai sähköpostil-la. Hänen näkemyksiinsä vaikuttaa paljon kunnan vesihuoltopäällikön mielipiteet ja

hän on delegoinut tälle osapäätöksiä ja valtaa. Tekninen johtaja kuuntelee huolella omaa kenttäänsä. Tekninen johtaja ottaa vaikutteita muista kunnista, jotka ovat samassa tilanteessa ja ovat keksineet toimivia ratkaisuja. Hän seuraa myös alan trendejä. Hän on eniten kiinnostunut toimintaa tehostavista ratkaisuista mitkä liittyvät raharesursseihin, ajankäyttöön, henkilöstöön tai arjen sujuvuuteen.

OSTAJAPROFIILI: Vesihuoltopäällikkö/käyttöpäällikkö (kuvio 16 ja liite 2)

Vesihuoltopäällikkö on laitosten hoitajien ja kenttätömiesten esimies. Hän vastaa viranhaltijana kunnan vesihuollon toiminnasta ja organisoinnista kunnassa. Kunnasta riippuen tehtäviin kuuluu liikelaitoksen johtaminen, esimiestyö, päätöstenvalmistelu, urakoiden valvonta, töiden valvonta, kehittämistyö ja suunnitteluttaminen. Vesihuoltopäällikkö tekee töitä myös usean tahon, koko vesiorganisaation kanssa kunnan sisällä, esimerkiksi liikelaitosjohtajan, viranomaisten, kaupungin, kaavoituksen, rakennuksen ja verkostonkehittämisen kanssa. Vesihuoltopäällikön vastuulle kuuluvat hankinnat ja suunnitelmat koskien vesihuollon järjestelmiä ja toiminnanohjausta. Hän vastaa toimintajärjestelmien kehittämisestä. Vesihuoltopäälliköt ovat usein ajautuneet tehtäviinsä. Tehtäviin ei ole Suomessa suoraa koulutusta, joten moni on taustaltaan insinööri tai taustalla on muu putki- tai rakennusalan koulutus, missä vesihuolto on ollut yhtenä osa-alueena koulutusta. Kaikilla vesihuoltopäälliköillä on pitkä työkokemus takanaan alalla ja he olivat omien sanojensa mukaan ”työssäoppineita ammattilaisia” (K2V ja K3V). Vesihuollon hallinnan lisäksi sen kehittäminen, järjestelmät, laitokset, rakentaminen ja kaavoitus. Hän kokoaa tausta- ja tutkimustietoa päätösten ja teknisen johtajan esitysten tueksi ja nostaa esiin arjen ongelmat, mikäli hankintarajat ylittäviä hankintoja on tehtävä ja niitä nostettava vuosisuunnitelmaan. Vesihuoltopäällikkö tekee vesihuollon hankinnat tai valtuuttaa päivittäiset pienhankinnat kenttätömiehille tilanteen mukaan. Ostajarooleja hänellä on useita: aloitteentekijä, postinvartija ja ostaja ja hänen päätöksentekonsa noudattaa kunnallista päätöksenteko- ja hankintaprosessia ja sen lakisääteistä runkoa.

ASIAKAS: Vesihuoltopäällikkö/käyttöpäällikkö (K1V, K2V, K3V)

Luotu: 8.4.2017

Ostajaprofiili <ul style="list-style-type: none"> Toimii esimiehenä laitosten hoitajille ja kenttätömiehille Vastaa vesihuollon toiminnasta ja organisoinnista kunnassa. Tekee hankinnat ja suunnitelmat koskien vesihuollon järjestelmiä ja toimintaa Vastaa toimintajärjestelmän kehittämisestä Kokoo tausta- ja tutkimustietoa päätösten ja esitysten tueksi Vesihuollon asiantuntija. Pitkä työkokemus alalla. Itseoppinut. Ostajarooli: aloitteentekijä/portinvartija/ostaja 	Tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> Vaatimukset täyttävä veden laatu ja puhtaus, luotettavuus Järjestelmän toimintavarmuus Häiriöttömyys, riskien hallinta Hyvä, riittävä miehitys työssä Kriteerit täyttävä toiminta 	Ostoprosessi <ul style="list-style-type: none"> Kunnallinen päätöksenteko- ja hankintaprosessi Toimii taustalla tiedon kerääjänä ja antajana päätösesityksiin. Tekee hankinnat vesihuoltoon. 	Ajatusmalli <ul style="list-style-type: none"> Vesilaitosten toiminnan takaaminen ja arjen rutiinit toimivat Ennakoi ja varmistaa toimintaa Katsoo asioita käytännön näkökulmasta Faktatieto ja todisteet vakuuttavat hänet, arvostaa vakaata yhteistyötä 	Syyt ostaa <ul style="list-style-type: none"> Konkreettinen tarve toiminnan ylläpitämisen takaamiseksi Toimintavarmuus puhdasvesi ja jätevesi Veden laadun takaaminen Vahinkojen ennaltaehkäisy Asiakastyytyväisyys Oman vesiverkoston parempi hallinta Työtaakan helpottaminen ja päivittäistyön sujuvoittaminen, resurssien vapauttaminen saneeraamiseen Lainsäädännön ja vaatimusten muutokset
Vaikuttajat ja ostotiimi <ul style="list-style-type: none"> On yleisimmin aloitteen tekijänä, siinä mitä vesiverkostossa ja päivittäistoiminnassa tulisi tehdä ja mitä tulisi hankkia. Hänen näkemyksiinsä vaikuttaa paljon puhdistamoiden hoitajien ja kenttätömiesten mielipiteet. Tekee yhteistyötä teknisen johtajan kanssa. Otaa vaikutteita muista kunnista, jotka ovat samassa tilanteessa ja ovat keksineet toimivia ratkaisuja. Seuraa alan yleisiä, teknisiä trendejä. 		Sisältö ja informaatio <ul style="list-style-type: none"> Kuuntelee tarkkaan omaa kenttätöväkeä, mistä ilmenevät arjen tilanteet ja ehdotukset. Hakee itse tietoa messuilta, omista verkostoista, tutkimuksista ja yhteistyökunnista ja vesilaitosyhdistyksen tapahtumista Käyttää yleisimmin tiedonhaussa välineinä internetiä ja puhelinta. Kiinnostunut päivittäistoiminnan järkevistä ratkaisuista kuten automatisointi, vesiverkoston hallinta, työmiesten työolojen helpottaminen ja uudet tekniset ratkaisut. 		

KUVIO 16: Vesihuoltopäällikön ostajaprofiili

Vesihuoltopäällikön päämääränä on taata kuntalaisille laatumääräykset täyttävä veden laatu ja puhtaus, vesiverkoston luotettavuus ja järjestelmän toimintavarmuus. Hänen päivittäiseen työhönsä kuuluu vesilaitosten toiminnan takaaminen, arjen rutiinien pyöriminen, häiriöttömyyden varmistaminen ja riskien hallinta. Hän ennakoii ja varmistaa toimintaa. Tämän toteuttamiseen hän tarvitsee hyvän ja riittävän miehistyksen päivittäistyöhön ja sopivat työvälineet, jotta voidaan tehdä kriteerit täyttävää vesihuoltoa. Vesihuoltopäällikkö katsoo asioita käytännön näkökulmasta ja keskittyy päivittäistoiminnan ongelmanratkaisuun. Hän arvostaa vakaata yhteistyötä. Faktatieto ja empiiriset todisteet vakuuttavat hänet.

Vesihuoltopäällikön ostotoiminnan käynnistää päivittäisessä työssä esiintyvät ongelmat tai hätätilanteet, henkilökunnan parannusehdotukset, konkreettiset tarpeet vesihuollon toiminnan ylläpitämiseksi ja laadunvarmistamiseksi tai pitkäjänteinen työ toiminnan parantamiseksi. Syitä ostaa ovat myös asiakastyytyväisyys, oman vesiverkoston parempi hallinta, vahinkojen ennaltaehkäisy, työtaakan helpottaminen ja päivittäistyön sujuvoittaminen, resurssien vapauttaminen saneeraamiseen tai lainsäädännön ja vaatimusten muutokset.

Oman arvionsa mukaan vesihuoltopäällikkö käyttää noin 6-9 kk työaikaansa vesihuollon tehtäviin ja muu aika on hallinnollista työtä. Hän tapaa päivittäistyön ohella jatkuvasti tuote-esittelijöitä ja arvioi kehittämistarpeita. Vesihuoltopäällikkö on ajan

tasalla alan teknisestä kehityksestä Suomen ja Euroopan mittapuulla. Hän seuraa alan yleisiä ja teknisiä trendejä. Vesihuoltopäällikkö kuuntelee tarkkaan omaa kenttätöväkeä, mistä ilmenevät arjen tilanteet ja ehdotukset. Itse hän hakee tietoa messuilta, omista verkostoista, tutkimuksista ja yhteistyökunnista ja vesilaitosyhdistyksen tapahtumista.

Vesihuoltopäällikön tärkeimmät tiedonhaku- ja tiedonsaantikanavat ovat alan tapahtumat (esim. vesihuoltopäivät), messut, koulutukset, alan lehdet, yleiset tiedotusvälineet, internet, konsulttitoimistot, vesilaitosyhdistys, tutkimukset, oman kunnan sisäiset tapahtumat ja oma yhteistyöverkosto johon ollaan yhteydessä tapaamisissa, puhelimitse tai sähköpostilla. Vesihuoltopäällikkö ottaa vaikutteita myös muista kunnista, jotka ovat samassa tilanteessa ja ovat keksineet toimivia ratkaisuja toimintaansa. Hänen yleisimmät tiedonhakuvälineensä ovat puhelin ja internet.

Hän on yleisimmin aloitteentekijänä mitä vesiverkostossa ja päivittäistoiminnassa tulisi tehdä ja mitä tulisi hankkia. Vesihuoltopäällikön näkemyksiin vaikuttaa paljon puhdistamoiden hoitajien ja kenttätömiesten mielipiteet. Hän tekee yhteistyötä teknisen johtajan kanssa ja hänellä on suuri vaikutusvalta taustatietojen kerääjänä, antajana ja vaikuttajana teknisen johtajan esitykseen. Hänen suurin kiinnostuksen kohteensa ovat päivittäistoiminnan järkevät ratkaisut kuten automatisointi, vesiverkostohallinta, työmiesten työolojen helpottaminen ja uudet tekniset ratkaisut.

OSTAJAPROFIILI: Kunnanhallituksen puheenjohtaja (kuvio 17 ja liite 2)

Kunnanhallituksen tai kaupungin hallituksen puheenjohtaja on toimielimen äänestysellä valitsema luottamushenkilö hallitukseen. Kaupungiksi nimitettävässä kunnissa kaupunginhallituksen puheenjohtaja on samalla kunnanvaltuuston hallituksen puheenjohtaja. Luottamustoimi voi olla kokopäiväinen tai osapäiväinen. Hallituksen jäsenet ja puheenjohtaja valitaan yleensä valtuuston toimikaudeksi ellei muuta ole sovittu. Kunnanvaltuusto valitsee kunnan hallituksen, joka valitsee itselleen puheenjohtajan. Puheenjohtajan tehtävät määräytyvät kunnan koon ja hallintosääntöjen mukaan. Hallituksen puheenjohtaja tekee yhteistyötä kunnanhallituksen (ja valtuuston) kanssa, johtaa hallituksen kokouksia, asioiden käsittelyä ja määrittelee äänestysmenettelyt. Kokoukset viedään läpi kokouskutsussa ilmenevien asioiden mukaan.

Mikäli asiaa ei ole kokouksen asialistalla, se voidaan ottaa vain yksimielisellä enemmistöllä käsittelyyn. Käsittelyyn oton päättää puheenjohtaja. Hallituksen kokouksissa on yleensä edustettuna useita poliittisia ryhmiä ja erilaisia näkökulmia.

Vuosittain hallituksen kokouksissa hyväksytään vuosittainen talousarvio, kunnan tavoitteet ja investointien suuruus. Esimerkiksi vesihuollossa päätetään vesimaksun suuruus. Tekninen lautakunta esittelee vesihuollon asian hallitukselle ja hallitus puolelta valtuustolle. Hallituksen puheenjohtaja ei ole asiantuntija vesihuollossa ja he luottavat virkamiesten esityksiin ja tekevät päätöksensä niiden pohjalta. Päätöksissään hallituksenpuheenjohtaja katsoo käsiteltävää asiaa maalaisjärjellä ja kuntalaisen näkökulmasta. Hän pyrkii omasta näkökulmastaan tekemään järkeviä kokonaisratkaisuja kunnan elinvoiman ja kehitykselle. Ostajaroolina hallituksen puheenjohtajalla on päätöksentekijä ja hänen päätöksentekonsa noudattaa kunnallista päätöksentekoprosessia ja sen lakisääteistä runkoa. Julkiset hanke-esitykset neuvotellaan ja hyväksytään hallituksen ja sitten valtuuston äänestyksellä ja päätöksellä.

ASIAKAS: Kunnan/kaupungin hallituksen puheenjohtaja (K1PJ, K3PJ)

Luotu: 8.4.2017

Ostajaprofiili	Tavoitteet	Ostoprosessi	Ajatusmalli	Syyt ostaa
<ul style="list-style-type: none"> Hallituksen äänestyksellä valitsema luottamushenkilö puheenjohtajaksi. Johtaa hallituksen kokoukset ja määrittelee äänestysmenettelyn kokouksissa. Ei asiantuntija vesihuollossa. Katsoo asiaa maalaisjärjellä ja kuntalaisen näkökulmasta. Pyrkii tekemään omasta näkökulmastaan järkeviä kokonaisratkaisuja kunnan elinvoiman ja kehitykselle. Ostajarooli: päätöksentekijä. 	<ul style="list-style-type: none"> Kunnan strategian ja talousarvion toteuttaminen Laadukas vesi Järjestelmän palveluvalmius Nolla vesikriisiä Asiakastyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> Kunnallinen päätöksentekoprosessi. Lakisääteinen, muodollinen eteneminen. Julkiset hanke-esitysten hyväksyminen hallituksen ja valtuuston äänestyksellä. 	<ul style="list-style-type: none"> Laadukas vesi on kunnia-asia Veden laatu ja toimintavarmuus ovat tärkeitä Toimii päätöksissä toimitaan ilmenneiden tarpeiden mukaan Luottaa alan asiantuntijoiden ja viranhaltijoiden perusteluihin esityksiin. Päätökset tehdään äänestämällä. 	<ul style="list-style-type: none"> Hyvin perustellut hankkeet, yksimielisyys hankinnasta valtuustossa. Parempi vedenlaatu Toimintavarmuuden lisääntyminen Parempi asiakastyytyväisyys Edullisemmat kustannukset tai parempi hinta-laatusuhde Parempi vastine verorahoille ja kunnan maksuille Lainsäädännön tai vaatimusten muutokset
Ostotoiminnan käynnistäjät <ul style="list-style-type: none"> Kunnan perustehtävän toteuttaminen, kunnan strategian suunnitelma ja imago. Lakisääteiset vaatimukset Kuntalaisten elämänlaadun takaaminen ja parantaminen Äkillinen investointipaine 		Ajoitus <ul style="list-style-type: none"> Hallituksen kokoukset n. 1-2 kk välein Päätöksiä tehdään sitä mukaan kun päätettävissä asioita ilmenee. Asiat etenevät nopeasti kun hanke on hyvin valmisteltu ja valtuuston/hallituksen enemmistö on yhtä mieltä. 	Kanavat <ul style="list-style-type: none"> Valtuuston ja hallituksen kokoukset Päättäjien, lautakuntien kokoukset Kunnan strategia ja talousarvio Oma yhteistyöverkosto Tiedotusvälineet, internet 	
Vaikuttajat ja ostotiimi <ul style="list-style-type: none"> Asiantuntija- ja viranhaltijalausunnat (= teknisen lautakunnan kanta K3PJ) Virkamiesten esityksiin ei juuri puututa, teknisen johtajan esitys on ratkaiseva Taloudellinen, strateginen ja tekninen vertailu vaikuttavat päätökseen Kuntalaisten mielipiteet, poliittinen kanta Muiden päättäjien mielipiteet (hallitus/valtuusto) Muiden kuntien toimintatavat ja yleinen tapa Suomessa, lakisääteisyys 		Sisältö ja informaatio <ul style="list-style-type: none"> Kuuntelee oman kunnan asiantuntijoita Kuuntelee omaa verkostoa ja kuntalaisia Hakee tietoa omista verkostoista ja peilaa sitä kautta miten asiat toimii kunnassa Kiinnostunut kunnan elinvoimaa ylläpitävistä, edistävistä ja kehittäväistä ratkaisuista: esim. asuttaminen, matkailu, päivittäiseläminen 		

KUVIO 17: Hallituksen puheenjohtajan ostajaprofiili

Hallituksen puheenjohtajan päämääränä on kunnan strategian ja talousarvion toteuttaminen, laadukkaan veden takaaminen kunnassa, vesihuoltojärjestelmän palveluvalmius ja nolla vesikriisiä. Hänelle suomalainen puhdas vesi on kunnia asia ja ehdottomasti tärkeänä pidetään veden laadukkuutta, toimintavarmuutta ja kriisivalmiutta. Hallituksen puheenjohtaja katsoo vettä myös kunnan imagon näkökulmasta, mutta

päätöksissä toimii viranhaltijoiden perusteltujen esitysten ja esittämien tarpeiden mukaan tai muodostaa oman kantansa ajan myötä.

Hallituksen puheenjohtajan ostotoiminnan käynnistävinä motiiveina ovat kunnan perustehtävän ja strategian toteuttaminen, lakisääteiset vaatimukset vesihuollon ylläpidolle, kuntalaisten elämänlaadun takaaminen ja sen parantaminen tai äkillisestä investointipaineesta muodostuva pakko tehdä ostopäätös.

Kunnan hallituksen kokoukset työllistävät puheenjohtajaa. Ne ovat n. 1-2 kk välein ja valtuuston kokouksia keskimäärin on puolet vähemmän. Päätöksiä tehdään sitä mukaan kun päätettäviä asioita ilmenee ja ajankohtaiset asiat pyritään kokoamaan lisäksi aina tulevaan hallituksen kokoukseen. Puheenjohtajaa puhuttelevat hyvin valmistellut ja perustellut esitykset veden laadun, toimintavarmuuden, asiakastyytyväisyyden, paremman hinta-laatusuhteen parantamiseksi tai lakisääteisten vaatimusten muutoksien myötä esiin tuleville hankkeille. Hän hakee jatkuvasti parempaa vastinetta verorahoille ja kunnallisille maksuille. Puheenjohtajien mukaan asiat etenevät nopeasti kun hankkeet ovat hyvin valmisteltuja ja hallituksen ja valtuuston enemmistö on yhtä mieltä asiasta. Teknisen johtajan esitys vesihuollon asioissa on painava. Päätökseen vaikuttavat oma poliittinen kanta, yleinen mielipide (kuntalaiset), yleinen tapa Suomessa, muiden kuntien toimintatavat samassa asiassa, muiden hallituksen (tai valtuuston) jäsenten mielipiteet, taloudellinen, strateginen ja tekninen vertailu sekä lakisääteisyys.

Hallituksen puheenjohtajan tärkeimmät tiedonhakukanavat ovat hallituksen ja valtuuston kokoukset, päättäjien ja lautakuntien kokoukset ja oma yhteyshenkilöverkosto minkä kanssa jaetaan tietoa. Hyviä käytäntöjä pyritään monistamaan ja peilamaan laajemmin Suomessa ja Euroopassa toteutettuja käytäntöjä omaan kuntaan. Julkisten tiedotusvälineiden kautta tuleva yleinen mielipide, kuntalaisten mielipide ja kunnan asiantuntijat vaikuttavat puheenjohtajan mielipiteen muodostumiseen. Näitä verrataan kunnan strategiaan ja talousarvioon sen suhteen mitä voidaan tehdä ja toteuttaa. Hallituksen puheenjohtaja on kiinnostunut kunnan elinvoimaa ylläpitävistä, edistävistä ja kehittävästä ratkaisuksista esimerkiksi asuttamiseen, matkailuun tai päivittäiselämään liittyen.

Näitä ostaja profiileja voidaan käyttää yhdessä ostoprosessin roadmapin kanssa myynnin, markkinoinnin, viestinnän ja asiakashankinnan suunnittelun apuna, jotta palvelun tarjoaja yritys osaa tukea ja auttaa päätöksentekijöitä eri päätöksenteko- ja hankintaprosessin vaiheissa.

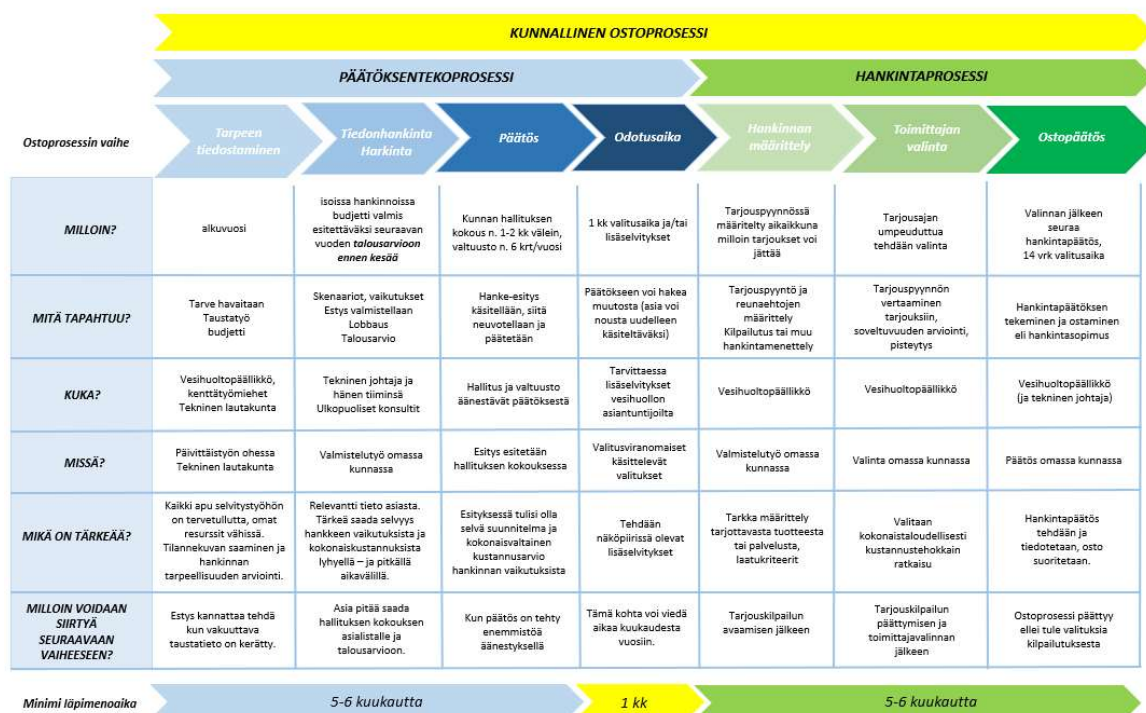
5.2 Kunnan ostoprosessin roadmap

Kunnallinen ostoprosessi, päätöksenteko- ja hankintaprosessin jatkumo, voidaan kuvata roadmap tyyppisenä aikajanana. Kuvioon 18 (liite 3) on kiteytetty ytimekkäästi roadmapin muotoon tärkeimmät kunnallisen ostoprosessin vaiheet seuraamatta lakisääteistä prosesseille annettua termistöä. Kunnallinen ostoprosessi on monimutkainen ja aikaa vievä. Yksinkertaistamalla sitä hieman, sen kulku on selkokieleisempi ja tärkeimmät vaiheet helpommin ymmärrettävissä.

Palveluntoimittajan näkökulmasta on kiinnostavaa ymmärtää missä kohtaa kukin kunnallinen avainostaja kannattaa kohdata? Miten? Kunnallisen ostoprosessin roadmap rakentuu tutkimushaastatteluiden ydintiedosta ja sisältää seitsemän (7) vaihetta. Jokaiseen vaiheeseen on liitetty olennaisimmat tiedot vaiheesta: mitä tässä kohdassa tapahtuu, milloin vaihe on käynnissä tai kauanko se vie aikaa, kuka tai ketkä vaiheeseen osallistuvat, missä foorumissa vaihe toteutuu, mikä kyseisessä vaiheessa on tärkeää ja milloin voidaan siirtyä tästä vaiheesta seuraavaan?

B-to-B ostoprosessia soveltaen ostoprosessin vaiheet muodostuivat seuraavasti:

1. Tarpeen tiedostaminen
2. Tiedonhankinta
3. Päätös
4. Odotusaika
5. Hankinnan määrittely
6. Toimittajan valinta
7. Ostopäätös



KUVIO 18: Kunnan ostoprosessin roadmap (kts. liite 4)

1. TARPEEN TIEDOSTAMINEN

Ostoprosessi alkaa tarpeen tiedostamisella. Tarve havaitaan. Se tulee tietoisuuteen kunnan sisäisenä aloitteena tai ulkopuolelta tulevana ostoimpulssina. Vesihuollon hankkeissa aloitteen tekijänä toimii useimmiten kunnan vesihuoltopäällikkö tai kenttätöntekijät. Tarpeelliset hankinnat ja kehityskohteet nousevat elävästä arjesta, sen sujuvoittamisen tarpeesta tai haasteista. Tässä vaiheessa tehdään yleensä taustatyötä. Selvitetään, onko hankinta todella tarpeellinen ja mitä se maksaa. Selvitystyötä tekevät vesihuoltopäällikkö tiiminsä kanssa ja mahdollisesti tekninen lautakunta. Selvitystyö tehdään normaalin päivittäistyon ohessa, joten nopeus ja täsmällisyys ovat valttia. Koska kunnan sisäiset resurssit ovat tiukilla, ulkopuolinen apu on tervetullutta. Tarpeen tiedostamisvaiheessa tilannekuvan saaminen ja hankinnan tarpeellisuuden arviointi ovat ykkösasioita. Pienemmät hankinnat tehdään viranhaltijoiden toimesta ja suuremmat sisällytetään kunnan strategiaan tekemällä niistä kehityssuunnitelma ja liittämällä määrärahaesitys kustannuksista talousarvioon. Mikäli hankinta on ajankohtainen, tulee ottaa huomioon, että se joudutaan aikatauluttamaan ja sen toteutus tulee olla vesihuollon vuosisuunnitelmassa mietitty. Hallituksen esitys kannattaa rakentaa ammattimaisesti ja sitä ennen taustatyöt pitää olla tehtynä.

2. TIEDONHANKINTA

Kunnallisen vuosikellon näkökulmasta tarpeiden tiedostamis- ja tiedonhankintavaihe kannattaa ajoittaa alkuvuoteen tai valmistella edeltävän vuoden lopusta alkaen. Suurissa julkisissa hankinnoissa budjetti tulee olla esitettäväksi ja koottuna seuraavan vuoden kunnan talousarvioon ennen kesälomia. Tämä on kriittinen aika, ellei esitys ehdi, se siirtyy kuudella kuukaudella.

Tiedonhankintavaiheessa kunnanhallituksen päätettäväksi tuleva esitys valmistellaan. Skenaariot ja vaikutukset tutkitaan omien resurssien mukaan ja tehdään talousarvio. Tässä kohdassa on mahdollista tehdä palvelun tarjoajan näkökulmasta lobbausta kunnan sisällä ja poliittisiin päättäjiin päin. Tekninen johtaja kokoaa tiiminsä kanssa esityksen käyttäen tarvittaessa ulkopuolista apua esim. konsultteja tai tutkimustietoa.

Taustatiedon kerääminen vie aikaa ja se vaatii kunnan sisäisten resurssien kohdistamista normaalityön ohella selvitystyöhön. Esitystä ja valmistelua tekeväälle taustatiedon keräämisessä palveluntarjoaja yhteistyökumppanina voi olla erittäin merkityksellinen. Esityksen tekeminen voi pienemmissä kunnissa olla pelkästään viranhaltijan vastuulla, joten käytännössä kaikki mikä helpottaa ajallisesti tai resurssien puitteissa laadukkaan valmistelutyön tekemistä, on viranhaltijalle helpotusta. Relevantin tiedon löytäminen nopeasti ja tehokkaasti on tärkeää, jotta voidaan tehdä ammattimainen esitys.

Hankkeet mietitään pitkälle esittelyä koottaessa. Tässä vaiheessa esittelijän tulee olla jo vakuuttunut aiheesta ja seisoa sen takana. Jos esitys ei mene läpi hallituksessa, hankinta ei etene. Palveluntuottajat käyvät pääsääntöisesti vesihuoltopäälliköiden luona tekemässä tuote-esittelyjä, sitä kautta tuovat tietoa, ajankohtaista näkemystä vesihuollon toteuttamisen mahdollisuuksista ja vaikuttavat päätöksiin välillisesti. Joskus palvelun tuottajan edustaja voi myös osallistua esitykseen. Palveluntuottajat eivät ole juurikaan yhteydessä hallituksen tai valtuuston edustajiin eivätkä tekniseen johtajaan.

Keskeisimpiä lähteitä esitysten valmistelussa olivat kunnan oma sisäinen, viranhaltijoilta ja kenttätöntekijöiltä tuleva tieto, konsulttitieto ja asiantuntijoiden mielipi-

teet, tutkimustieto, erilaisten selvitysten ja raporttien kautta saatava tieto, toimintavertailu, olemassa olevat kilpailutieto, ympäristön vaatimukset ja kehityssuunnat, medioista saatava tieto, julkinen mielipide ja alan trendit. Yleisesti ottaen vesihuollon organisaatioon kuuluvat viranhaltijat käyttivät pitkälti samoja tiedonhaku kanavia ja menetelmiä. Kukin haastatelluista oli itseoppinut tehtävänsä, joten koulutuksesta saatava tieto vaihteli sen perusteella. Jokaisella oli myös oma henkilökohtainen tukiverkostonsa, mitä kautta tietoa päätösten tueksi saatiin.

Esityksen valmistuttua tai sen valmistelun aikana pitää huolehtia, että hanke päättyy hallituksen kokouksen esityslistalle, että se tulee käsittelyyn.

3. PÄÄTÖS

Päätöksentekovaiheessa hankinta on jo mietitty pitkälle ja sille on ihannetilanteessa olemassa esitys, hyvät perusteet sekä määrärahaesitys. Hallituksen kokoukset ovat noin 1-2 kk välein ja valtuuston kokoukset keskimäärin 6 kertaa vuodessa. Hankeesitys tehdään, siitä neuvotellaan ja päätetään äänestämällä. Ensin kunnan hallituksessa ja sen jälkeen valtuustossa. Enemmistön äänillä, päätös hyväksytään tai siihen pyydetään lisätietoa. Päätöksenteko-organisaation koko riippuu kunnan suuruudesta. Suuremmissa kunnissa organisaatio on monikerroksisempi ja siihen osallistuu useampia henkilöitä.

4. ODOTUSAIKA

Päätöksenteon tiedottamisen jälkeen alkaa 1 kk pituinen odotusaika. Tämän odotusajan aikana päätökseen voidaan hakea muutosta tai siitä voidaan valittaa. Valitusviranomaiset käsittelevät mahdolliset valitukset. Mikäli muutoshakemuksia ei tule, eikä hanke nouse uudelleen käsittelyyn, se voidaan toteuttaa. Mikäli päätös jäi kiinni esityksen vajavaisuudesta, tästä kohdasta alkaa lisäselvityksen kerääminen, minkä useimmiten toteuttaa vesihuoltopäällikkö. Jos hanke jumiutuu tähän kohtaan, sen purkaminen ja selvittäminen voi viedä vuosia.

5. HANKINNAN MÄÄRITTELY

Kun kuukauden valitus aika on kulunut umpeen, voidaan aloittaa ostoprosessin seuraava vaihe ja siirtyä hankintaan. Hankinnan määrittelyssä suurin voima on tarjouspyynnön laatimisella, koska se määrittää takaisin palaavien tarjousten luonteen,

mahdolliset tekijäehdokkaat, saapuneiden tarjousten vertailun keskenään ja tehtyyn tarjouspyyntöön. Kunta voi käyttää sopivaksi katsomaansa asetukset täyttävää hankintamenettelyä, mutta suurissa julkisissa hankinnoissa yleensä kilpailutetaan. Tarjouspyynnön laatii vesihuoltopäällikkö. Tarjouskilpailu avataan tarpeelliseksi katsottuun aikaikkunaan.

6. TOIMITTAJAN VALINTA

Tarjouskilpailun sulkeuduttua saapuneet tarjoukset käydään läpi, niistä valitaan konkreettisesti paras ja soveltuvin ratkaisu. Mitä suuremmasta hankinnasta on kyse, sitä useampi parametri siihen yleensä vaikuttaa. Kunnat käyttävät tyypillisesti tarjousten valintaan pisteytysjärjestelmää, joka takaa tasapuolisuuden tarjouksen valinnassa. Pisteytyksen tekee vesihuoltopäällikkö.

7. OSTOPÄÄTÖS

Kun tarjouskilpailun voittaja on valittu, hankinnasta tehdään hankintapäätös ja se tiedotetaan sähköisesti valtakunnallisilla Hankintailmoitukset.fi verkkosivuilla (ei koske pienhankintoja). Ostoa eli hankintasopimusta ei voi tehdä ennen kuin 14 vrk valitusaika on umpeutunut.

Minimiaiika tällaisen kunnallisen ostoprosessin läpivientiin oli tutkimushaastattelun mukaan 1 vuosi, mutta hankalissa tapauksissa läpivientiin voi mennä vuosia.

Tutkimuksen mukaan kunnallisen vesihuollon ostoprosessin kannalta keskeisimmiksi henkilöiksi muodostuivat vesihuoltopäällikkö ja tekninen johtaja. Vesihuoltopäällikkö nostaa teknisen johtajan tietoisuuteen vesihuollon kehityskohteet. Tekninen johtaja puolestaan valmistelee esityksen kunnan hallitukselle, jonka kautta se menee valtuustolle, joka viimekädessä päättää. Palvelun tuottajan näkökulmasta viestinnällisesti tärkeimpiä henkilöitä päätöksentekoprosessin alkuvaiheessa ovat nämä kaksi. Hallituksen puheenjohtaja on hyvä pitää koko prosessin aikana tietoisena tapahtumien kulusta, koska mitä enemmän hän tietää, sitä vähemmän päätöksenteko vaiheessa on asioita, joista ei päättäjätasolla olla tietoisia. Aktiivinen tiedottaminen myös muun hallituksen ja valtuuston jäseniä kohtaan on eduksi hankkeen läpimenon kannalta.

5.3 Yhtenevyys aiempaan tutkimustietoon

Julkista palvelujen ostoa kuvataan termillä julkinen hankinta. Julkista hankintaa ja kilpailuttamista on tutkittu monialaisesti kuntaliiton toimesta sekä opinnäytetöissä ja väitöskirjoissa. Pääsääntöisesti julkisten hankintojen tutkimus painottuu lakinäkökulmiin tai prosessin kuvaamiseen ostajakokemuksen tutkimisen sijasta. Päätöksenteosta ja valintojen vaikuttamista on kirjoitettu paljon. Niin kauan kun ihmiset ovat tehneet päätöksiä keskenään, sitä on tutkittu, Platonin ajoista lähtien. Moninäkökulmaisen, kompleksisen päätöksenteon esimerkit ja tutkimus ovat antaneet vaikutteensa suomalaiseen tapaan toimia. Suomalaisen päätöksenteon juuret juontavat 1960-luvulla johtamishanteeksi muodostuneeseen Taylorismiin, mistä suurin osa nykyään tunnetusta poliittisesta päätöksenteosta on saanut alkunsa.

Vesihuoltoon liittyvät tutkimukset ja väitöskirjat keskittyvät puolestaan lähinnä toiminnan suunnitteluun, vesihuollon toimintaan, ylläpitoon, tekniseen tutkimiseen, sen parantamiseen ja vesihuollon tulevaisuuden kuviin. Vesihuollon julkisten palvelujen hankinnasta löytyi muutamia yksittäisiä tutkimuksia, mutta ei yhtään kuvaten kunnallista ostoprosessia päätöksenteon ja hankintamenettelyn jatkumona, yhtenäisenä ostoprosessina kuten tässä tutkimuksessa.

Kunnallisissa tutkimuksissa on toistuvat samat lakisääteiset julkisen päätöksenteon ja hankintaprosessien vaiheet mitä tässä tutkimuksessa on ilmennyt, toki tarkemmassa ja täsmällisemmässä mittakaavassa. Näissä tutkimuksissa näkökulma on pitkälti yhteiskuntatieteellinen. Neurologisessa ja käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa puolestaan tulevat esiin keskeiset päättämiseen ja ostamiseen liittyvät teemat, kuten päätöksenteon vaiheet, niiden toteuttaminen, tunteiden ja ryhmän vaikutus päätöksentekoon, mitä on kuvattu myös tämän tutkimuksen teoriaosuudessa.

Uutta tietoa kunnalliseen tutkimukseen saadaan yhdistämällä yhteiskuntatieteellinen ja käyttäytymistieteellinen näkökulma ja ymmärtämällä miten nykyinen poliittinen järjestelmä ja päätöksenteko sen sisällä toimii. Miten järjestelmä koetaan, onko se toimiva, onko se ajankohtainen, mitä lainalaisuuksia sen sisällä on? Tämä tutkimus tuo kunnallisen tutkimuksen näkökenttään uuden lähestymistavan, jonka tarkoituksena on ymmärtää paremmin käytössä olevaa järjestelmää. Miten eri ostajarooleissa

toimivat viranhaltijat kunnallisen ostoprosessin kokevat, mitä kanavia he käyttävät tiedonhaussaan, mitä tietoa he tarvitsevat tehdäkseen hyviä päätöksiä, mikä nopeuttaa, mikä hidastaa päätöksentekoa, ketkä ja mikä vaikuttaa heidän mielipiteisiinsä ja mikä vaikuttaa heidän ammatillisen käsityksensä muodostumiseen. Tämä tutkimus avaa uuden maailman palveluntarjoajille selvittäen mitä ostoprosessin vaiheissa tapahtuu, mikä vaikuttaa ja mitä tulisi tehdä, että päätöksenteko sujuvoituisi ja helpotuisi. Kun saamme näihin osa-alueisiin lisää tietoa, se tuottaa tehokkuutta paitsi kunnalle itselleen, myös palveluiden tarjoajille.

5.4 Kunnan ostoprosessiin vaikuttamisen mahdollisuudet palvelun tarjoajana

Nordlundin (2009) väitöskirjan mukaan palveluntuottajien tarvitsee ymmärtää paitsi asiakkaidensa mielenmaailma ja muodostaa siitä asiakasymmärrys, myös se mitä sillä tiedolla voi tehdä ja mihin sitä voi käyttää (Nordlund 2009, 116.) Ostopolusta ja asiakasprofiilista jalostetaan toimintamalleja palvelujen tuottajille arjen käyttöön. Keskitymällä muutamaan asiakkaalle tärkeään alueeseen, päästään alkuun.

Kuntien vesihuollon toiminnassa näkyy kaksijakoisuus. Toisaalta sen on tärkeä kunnallinen perusinfrastrukturi, jonka jatkuvuus on turvattava. Toisaalta sen järjestämisessä ei voida ajatella tulevaisuutta kovin pitkälle sisäisten resurssien vähyden vuoksi. Korjausvelkaa kertyy ja vesihuollon budjetista ollaan valmiita siirtämään rahaa johonkin akuutimpaan kuten esim. terveydenhuoltoon.

Kunnissa uusien palvelujen hankinnassa tarvitaan täsmälliset, pitkälle viedyt kustannuslaskelmat palvelun pitkäaikaisvaikutuksista kyseisen kunnan arjessa, päättäjän tulee saada selkeä ymmärrys paljonko rahaa, aikaa ja resursseja kuluu toiminnan rakentamiseen, käyttöönottoon ja ylläpitoon. Lisäksi ostettavan tuotteen tai palvelun hyödyt on tuotava selkeästi esiin. Kunnallinen päätöksentekoprosessi kestää noin vuoden ja sen aikana palveluyritys voi tukea päätöksentekijöitä monin eri tavoin viestimällä ja tuottamalla tarvittavaa tietoa päätöksen läpimenon tueksi. Kuten millä tahansa muullakin alalla, myös kunnissa toteutetaan ajalle ja alalle tyypillisiä ja suosiossa olevia trendejä.

Monissa tutkimuksissa julkisten hankintojen ostoprosessin keskeisimmäksi sisällöksi mielletään kilpailutusvaihe (Lundström 2011, 196.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella hankinnan suunnitteluvaihe muodostuu kuitenkin koko ostoprosessin tärkeimmäksi vaiheeksi. Se ohjaa ja määrittelee pitkälti koko ostoprosessin läpimenoa ja toimintaa. Koska kunnat todellakin haluavat tutkimuksen mukaan päätöksissään saavuttaa tavoitteet, panokset, tuotokset, vaikutukset ja päätösten vaikuttavuuden suunnitteluvaihe ennen hankinnan esittelyä määrittelee pitkälle suurimman osan sitä seuraavista päätöksistä ja kilpailutuksen rajaehdoista. Hankinnan suunnitteluun tarvitaan kuitenkin paljon apua.

Kuntien vesihuollon ammattilaiset ovat hankinnan asiantuntijoita niillä sektoreilla ja niissä tuotteissa mitä ovat tottuneet ostamaan. Kuitenkin uudenlaisten tuotteiden parissa, pitkään alalla olleen ammattilaisen tiedot ja taidot voivat kaivata täydentämistä. Kunnallinen päätöksenteko julkisissa hankinnoissa on neuvottelua, sovittelua ja yhteisen näkemyksen löytämistä. Palvelun myyjältä ja tuottajalta tämä edellyttää korkeatasoisia neuvottelutaitoja, kunnan tavoitteiden, hankinnan ja päätöksenteon käytänteiden tuntemista ja taitopohjaa lähestyä asiakkaita tuotteensa kanssa. Neuvottelukäyttäytymisessä korostuvat vuorovaikutteisuus, yhdessä tekemällä ”kaikki voittaa” -asenne ja korkeatasoinen esitystekniikka. Juurisyyt pinnan alta ja kunnalle kriittisten kohtien tunnistaminen ovat avain molempia hyödyttävän toimintamallin luomiseen. On tärkeää pysähtyä ihmisten äärelle ja kuunnella, että luottamus voi syntyä.

On huomattava, että lakisääteisyydellä on suuri merkitys kunnallisessa ostoprosessissa. Kunnalliset, tiukentuvat ja rajalliset resurssit ja ajankäyttö eivät riitä suurempien vesihuoltoa koskevien päätösten syvälliseen taustatyöhön. Suunnittelussa on tärkeää tuntea oman kunnan resurssit, markkinatilanne ja tarjolla olevat vaihtoehdot palveluiden toteuttamiseen. Vaikka esitysten valmistelussa käytetään paljon kunnan sisäisiä ammattilaisia, riittävä tieto ei välttämättä kohtaa aina ammattilaista. He joutuvat oman viranhaltijatehtävänsä ohella etsimään tietoa ja punnitsemaan vaihtoehtoja. Tiedon etsiminen riippuu paljon henkilöiden omasta aktiivisuudesta ja hankinnan taustatyön aikana ilmenevästä muusta työkuormasta.

Palveluntuottajan näkökulmasta viestinnän lisääminen kaikkiin päätöksentekoon osallistuviin ostajarooleihin, on asian tiedoksi tekemisen, esteiden poistamisen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen kannalta tärkeää. Valtuuston jäsenillä voi olla riittämätön tai väärä kuva vesihuollon tilasta. Kun tietoa ei ole riittävästi, epävarmuuden tunne, omat ja puolueen intressit määräävät asennoitumisen esityksiin. Epätietoisuus lisää turvattomuutta ja turvattomuuden tunteessa päätökset jätetään enemmän tekemättä kuin että ne tehtäisiin.

Päätökset voidaan kokea vaikeiksi tai helpoiksi. Yleensä vaikeaksi tilanteen tekee epävarmuus. Kun ei olla täysin varmoja miten tulisi toimia ja pitäisikö toimia. Millaisia asioita tulisi ottaa huomioon päätöstä tehtäessä ja mitkä asiat tulisi tarkastaa? Päätämistilanteet ovat usein monisyisiä ja aikaa on rajallisesti. Kaikissa tutkimukseen osallistuvissa kunnissa ostettavien palvelujen toiminnasta kertova tieto koettiin oleelliseksi ja sitä oli hyvä lisätä hankkeen etenemisen aikana kaikissa ostajarooleissa oleville. Henkilökohtainen kokemus asiasta nousee tärkeäksi päätöksenteossa. On huomioitava kuka tarvitsee mitäkin tietoa, millä tavalla ja missä vaiheessa. Mitä laajempi ja täsmällisempi, räätälöity ratkaisumalli kuntaan voidaan antaa tuotteesta tai palvelusta, sitä varmemmin hanke lähtee vireille.

Kunnat tekevät pitkäjänteistä strategista työtä vesihuoltonsa kehittämisessä, joten on hyvä ottaa esiin vesihuollon hallinnan muuttamisen pitkäaikaiset edut ja hyödyt ja peilata avainostajarooleissa oleville henkilöille eri tulevaisuuden skenaarioita. Mikäli lähtöajatus on hyvä, seuraavaksi tulee kysymyksiä: Mitä se maksaa? Miten se toteutetaan? Miten toimintamalli jalkautetaan arkeen? Millä aikavälillä palvelu maksaa itsensä takaisin? Näihin kysymyksiin palveluntuottajalla pitäisi olla vastaukset saadakseen huomio herätettyä ja perusteltua palvelun tarpeellisuus. Asiakkaan kokemman arvon lisäämiseksi on tiedettävä mitkä asiat kunnassa ratkaistaan helposti ja yhteisymmärryksessä ja mitkä asiat ovat strategisesti merkittävimpiä päätöksiä ja vaativat enemmän kattavaa taustatietoa ennen päättämistä, että epävarmuustekijä poistuu.

Hankkeiden taustatyössä on hyvä käsitellä nykytilannetta kattavasti ja myös tulevaisuutta. Kuntien epävarmuustekijöitä voidaan selvittää esimerkiksi SWOT- tai PESTE-analyysillä tai skenaariotyöskentelyllä. Taustatieto ja skenaariot on hyvä koostaa ta-

loudellisesta, teknisestä, toiminnallisesta, kunnan palvelun tuotannollisesta, ajankäytöllisestä sekä resurssien käytön ja säästön näkökulmasta. Miten ratkaisu palvelee kuntaa pitkällä tähtäimellä, mitä etuja ja säästöjä siitä saadaan? Kaksi tai Kolme erilaista skenaariota on hyvä määrä mistä lähteä liikkeelle. Asiakkaan tulee saada syvälinen ymmärrys, mistä palvelussa on kysymys. Parhaimmat ostoprosessiin vaikuttamismahdollisuudet ovat riittävä tiedonanto, uuden palvelumallin vertaaminen nykyiseen toimintamalliin niin kattavasti kuin mahdollista, totuutta vastaavat talouslaskelmat, demonstraatiot tai simulaatiot palveluiden toiminnasta, hyvin valmistellut henkilökohtaiset myyntikäynnit ja täsmällistä tietoa antavat tiedonhakukanavat. Vesihuoltoverkosto on kunnan omaisuutta ja siksi taloussesityksessä on hyvä arvioida omistamisen kustannuksia ja ylläpitoon liittyviä kustannussäästöjä. Taustatiedoissa on hyvä tiivistää vahva alan asiantuntijuus, omat referenssit ja yhdistää se asiakkaan hyötyjen ja etujen esiintuomiseen. Varsinkin Pisara® -vesihuoltopalvelujen tapauksessa, missä tuote on uusi, siitä ei ole käyttökokemuksia tai referenssejä, tarvitaan erittäin huolellinen taustatyö osoittamaan palvelun edut ja hyödyt kunnalle. Mitä enemmän palvelun käyttö yleistyy, sitä helpompi sitä on jatkossa myös myydä.

Palveluntarjoajien on erittäin tärkeää osallistua tukemaan hankinnan suunnittelua, tuomaan tietoa ja antaa valmiita vastauksia työn helpottamiseen. Viestinnällinen näkökulma korostuu, saavutettavuus ja vuorovaikutus ovat tärkeitä. Tiedonhakuun ja saamiseen on hyvä myös antaa vaihtoehtoja. Vesihuollon palvelujen ostamisessa samoja palveluja tarjoavien yritysten joukko ja heidän sisäinen toimintansa vaikuttavat koko ostoprosessin etenemiseen. Mitä paremmin asiakasta osataan palvella ja mitä räätälöidympiä, reunaehdot huomioivia ratkaisuja ilmaista, sitä jouhevammin ja nopeammin päätöksenteko ja hankinta etenee.

6 Pohdinta

Kunnallinen julkisten palvelujen ostoprosessi koostuu päätöksenteko- ja hankinta-prosessin jatkumosta. Sen tärkeimpiä raameja ovat vastuu kunnan perustehtävän toteuttamisesta, kunnan elinvoiman ja jatkuvuuden takaamisesta ja verovarojen konkonaistaloudellisesta käytöstä. Koko prosessin raamit ovat selkeät, ennustettavat ja niiden avulla pyritään takaamaan tasapuolinen, syrjimätön ja avoin kohtelu palvelua tarjoavia yrityksiä kohtaan. Päätöksentekoprosessi on luotu tuottamaan viisaita päätöksiä kunnan elinvoiman takaamiseen. Sen toteuttamisessa käytetään monipuolista ammattitaitoa ja se on moninäkökulmainen. Koko ostoprosessi ja sen lakisääteinen jatkumo on luotu ajalla, jolloin elämän todellisuus ja sen toteuttamisen ihanteet perustuivat kuuliaisuuteen, tehdasmaisiin prosesseihin ja tuttavuuden nostoon. Se perustuu lineaariseen prosessiin. Se on näkymä 1960-luvun Suomesta jolloin näitä ajatuksia istutettiin ja Suomessa oli pakko tehostaa toimintaa. Silloin Suomi keskittyi maailmansodan kustannusten ja sotakorvausten maksuun. Kunnallinen ostoprosessi on kuin valokuva menneestä. Suomalaiseen mielenmaailmaan sopii Taylorismi: hiljainen, vakaa ja tehokas puurtaminen. Se tuntuu tutulle ja sen periaatteet peilaavat suomalaiset kunnallisen johtamisjärjestelmän perinteitä.

Digitaalisella ajalla, jolloin tieto ei kulje enää ennustettavaa reittiä, yksilö on saanut vallan päättää, luoda indentiteettinsä monikanavaisesti ja sisäinen dynamiikka päätämisessä ei ole enää lineaarista, julkinen päätöksenteko- ja hankintaprosessi ilmenee pakkopaitana. Lakisääteisyydestään ja monimutkaisesta päätöksentekoprosessista katsottuna, kunnallinen ostoprosessi on eräänlainen kultainen häkki. Siihen vaikuttaa tutkimukseni mukaan yli 100 muuttujaa eri tasoilla. Riippuen siitä miten nuo muuttujat suhteutuvat toisiinsa, ne voivat olla joko ostoprosessia edistäviä tai hidastavia. Normaalin ihmisen työmuisti kykenee käsittelemään vain muutamia asioita kerrallaan ja loppu on alitajuista menneisyydessä opittua ohjelmoitua toimintaa. On mahdotonta vaikuttaa kaikkiin asioihin, mutta osaan voi keskittyä. Päätöksenteon kompleksisuus, monimuuttujaisuus ja poliittisuus johtavat väistämättä pitkiin aikajänzteisiin ja se taas toimii kunnan toiminnan alkuperäistä tehostamisajatusta vastaan. Suuret julkiset investoinnit ja niiden ostaminen ovat pitkiä, vuosia vieviä prosesseja, joissa käydään neuvotteluja suuntaa jos toiseenkin. Jos emme voi muuttaa olosuhteita-

ta, voimme aina sopeutua. Miten sitten kunnallinen vesihuollon ostoprosessi voidaan viedä läpi sujuvimmin?

Vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee erinomaisesti kunnallisessa päätöksenteossa. Kunnallista päätöksentekoa ja hankintaa nopeuttavat eniten täsmällinen ja hyvin valmisteltu prosessin mukaan toimiminen. Ilman muodollista etenemistä päätöksillä ei ole toteutusvoimaa. Kunnallisen tason vaikuttimet kuten selkeät suunnitelmat ja moninäkökulmaiset argumentit ja skenaariot hankinnan lyhyt- ja pitkäaikaisista vaikutteista, kokonaistaloudellisesta näkökulmasta, peruspalvelun takaamisesta ja elinvoiman kehittämisestä vievät asiaa eteenpäin prosessissa. Tuotteen toimittajan valinnassa luottamus ja luottamuksellisuus korostuvat kun valitaan sopivaa palvelun tuottajaa. Toimintavarmuutta ja riskien ennakointia tukevat, turvallisuutta ja jatkuvuutta edistävät näkökulmat uppoavat kuin veitsi sulaan voihiin nykyisessä kunnallisessa ajattelumallissa.

Päätöksentekoa ja hankintaa hidastavia tekijöitä ovat hallinnolliseen prosessiin liittyvät tai henkilökohtaisiin vaikuttimiin liittyvät muuttujat. Hitautta luodaan heikosti valmistelluilla hallituksen esityksillä, prosessin noudattamattomuudella tai sen muotovirheillä. Yleinen ihmisten välinen vaikutin, luottamuksen puute, näkyy päätöksenteossa hidasteena, jos esittäjä ei ole esityksensä takana tai tarjoavat yritykset eivät näytä riittäviä referenssejä.

6.1 Tutkimustyön yhteenveto ja arviointi

Tutkimuksen alussa sille annettiin tavoitteeksi noudattaa eettisyyttä ja luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen perinteisesti tutkimuksen dokumentoinnin tarkkuuden, avoimuuden ja rehellisyyden näkökulmasta. Sisäiseksi luotettavuudeksi voidaan kuvata tutkimuksen loogisuutta ja tulkinnan yhteneväisyyttä. Ulkoinen luotettavuus puolestaan kuvaa tulkinnan totuudellisuutta ja yleistettävyyttä. Reliabiliteetti kertoo siitä kuinka hyvin tutkimusmetodi on kuvattu ja onko sen käyttö toistettavissa. Objektiivisuus puolestaan on tärkeä ominaisuus, että tutkittu tieto on tutkittu ja tulkittu mahdollisimman neutraalisti. (Patton 2002, 20-21, 213, 408, 566, 584-588.)

Tutkimus on rakennettu sille asetettua tarvetta ja tarvittavaa tietoa varten. Tutkimuksen tavoite on ollut selvä koko tutkimuksen teon ajan. Se on tehty luottamuksellisesti ja huolellisesti sekä toimeksiantajaa että haastateltavia kohtaan. Tutkimukseen osallistuminen on ollut haastateltaville vapaaehtoista ja he ovat hyväksyneet haastatteluidensa sisällön. Tutkimusmateriaalia on säilytetty yhdessä sovitulla tavalla. Tutkimuksessa on suhtauduttu objektiivisesti tiedon keräämiseen, analysointiin ja tulkintaan. Tutkija on pysynyt parhaalla tuntemallaan tavalla totuudessa. Laadullisen tutkimuksen synnyttämä tarina ilmiöstä on selvitetty kronologisesti, jotta lukijan on sitä helppo seurata. Tutkimusmetodi on kuvattu tarkasti vaiheittain ja se on toistettavissa dokumentoinnin tukemana. Haastattelumalli on luotu ja testattu ennen toteutusta, tutkimuskohdetta ja asiaa ymmärtävillä, luotettavilla tahoilla. Aineisto on koodattu ja käsitelty vakiintuneen tieteellisen käytännön mukaan. Aineistossa ilmevä tietoa ei ole tietoisesti vääristelty eikä ylitulkittu. Lähteet ovat luotettavia vaikkakin suoraa tieteellistä tutkimusta samasta aiheesta samoissa olosuhteissa ei löydyntykään.

Voidaan todeta, että tutkimuksen teoriaosuuden sekä tutkimustulosten valossa, tutkimuskysymyksiin on vastattu onnistuneesti ja tutkimuksessa on onnistuttu käyttämään tutkimuksen alussa asetettuja luottamuksellisuus- ja eettisyystavoitteita. Tutkimuksen tavoitteena olevat asiat on selvitetty ja niiden pohjalta on pystytty tekemään kehitysehdotuksia ja selkeitä johtopäätöksiä sekä ehdotuksia mahdolliselle jatkotutkimukselle. Laajemmasti tutkimustulokset ovat varovaisesti skaalattavissa ja yleistettävissä demograafisesti samankokoisiin kuntiin, joilla on sama lähtötilanne vesihuollossa. Tutkimus antaa kontribuutionsa julkisten hankintojen tutkimukseen täyttämällä tyhjiötä liittyen vesihuollon hankintojen ymmärtämiseen ja niille sopivien palvelumallien rakentamiseen.

Jyväskylän energia Pisara-palvelun tarjoajana haluaa palvella paremmin asiakkaitaan ja halusi kerätä asiakasymmärrystä tutkimalla kunnallista vesihuoltoa sen päätöksentekoa ja hankintojen tekoa. Tällä tutkimuksella syvennettiin tietoa vesihuollon päätöksentekoon ja hankintaan osallistuvien ostajien intresseistä, motiiveista, tietotilasta, tiedontarpeesta, tunteista ja ennakkoasenteista, jotka vaikuttavat päätöksentekoon vesihuollon hankinnoissa. Samalla selvitettiin, miten kunnallista päätöksenteko- ja hankintaprosessia toteutetaan pienissä, keskisuurissa ja suurissa kunnissa vesi-

huollon hankinnoissa ja saatiin näyttöä mitkä tekijät niiden osalta nousivat ostajille vaikuttavimmiksi.

Näiden tutkimuskysymysten ohella saatiin myös paljon hyvää tietoa suomalaisen vesihuollon nykytilasta ja tulevaisuuden kehittämistarpeista. Tutkimustuloksista on koottu palveluntarjoajan toiveesta avainostajaroolien edustajista ostajaprofiilit sekä mallinnettu päätöksenteon ja hankinnan tärkeimmät vaiheet ja tarpeet ostopoluksi, roadmapiksi, jota voi käyttää työkaluna myynnin, markkinoinnin, viestinnän suunnittelussa sekä asiakkuuksien johtamisen tukena.

Mitä pidemmälle suunnittelu on viety kunnan hallituksen esitystä tehtäessä, sitä helpompi siitä on päättää. Hyvä esitys on yhdistelmä faktaa, näkemystä ja tunnetta. Kansankieliset, ammattimaisesti tehdyt esitykset puhuttelevat poliittisia päättäjiä ja valinta on helpompi tehdä. Koska ostopäätös perustuu varmuuden tunteeseen, tulee kaikki varmuutta lisäävät aspektit olla selkeästi perusteltuja ja mietittyjä ostajan ja kokonaisuuden näkökulmasta. Mikä näkökulma puhuttelee päättäjää parhaiten? Tunteisiin vetoava toiminta yhdistettynä oppimiseen lisää asiakkaan kykyä toimia ja muistaa päätöksentekotilanteessa. Tätä voidaan soveltaa myyntiin ja markkinointiin. Palvelun tarjoajan näkökulmasta on ajateltava, osaako ostaja kuvitella mitä järjestelmällä tai tuotteella voi tehdä? Tuote tulee kuvata ymmärrettävästi ja selvittää selkeästi panos-tuotos-suhde. Ostaja haluaa varmasti myös tietää missä ajassa investointi maksaa itsensä takaisin? Uuden tuotteen esilletuomisessa on tärkeää keskittyä kuvaamaan uusi ratkaisu suhteessa nykyiseen ratkaisuun, jotta vertailu näiden kahden välillä mahdollistuu ja ostajan on helpompi nähdä tuotteen tai palvelun edut ja hyödyt.

Kunnissa oltiin hyvin tietoisia vesihuollon riskeistä, mihin Pisara® haluaa tuoda tukea. Niihin löytyviin ratkaisuihin kannattaa panostaa myynnissä. Niiden etuihin, helppouteen ja kokonaisvaltaiseen hyötyyn. Puolestapuhuja on löydyttävä henkilöistä, jotka edustavat kunnan vesihuollossa, hallituksessa ja valtuustossa. Siellä on saatava aikaan aito innostus asiaa kohtaan.

6.2 Tutkimuslöydökset ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimuslöydöksenä voidaan pitää ennustettavaa kunnallista ostoprosessia. Se hahmottuu tutkimuksessa selkeänä, ennustettavana prosessina, jolla on tietty kaava. Ostoprosessissa on sen etenemisen kannalta 4 tärkeää vaihetta: hanke-esityksen valmistelu, vakuuttava esittäminen, esityksestä äänestäminen ja tarjouspyynnön muotoilu. Näissä vaiheissa etenemiseen voidaan eniten vaikuttaa. Kunnallinen vesihuollon ostoprosessi on monimuuttujapäätöksentekoa, joten sen läpimeno on laajasti otettava huomioon kunnan nykytilanne, tulevaisuuskuva ja tavoitteet. Tärkeimmät yksittäiset ihmiset ostoprosessissa ovat vesihuollossa vesihuoltopäällikkö ja tekninen johtaja. He ovat avaimia kunnallisten vesihuoltohankkeiden edistämiseen. Kunnanhallitus on valmis neuvottelemaan ja päättää sujuvasti kun on olemassa kokonaistaloudellinen, järkevä ja elinvoimaa tukeva esitys.

Tutkimus antaa Jyväskylän energialle pohjan rakentaa toimivaa, kunnallista päätöksentekoa ja hankintamenettelyä tukevaa myynti- ja asiakkuustyötapaa kuntien suuntaan. Tutkimuksesta syntynyttä ostopolkua voidaan käyttää myös monissa muissa kunnallisissa palveluhankinnoissa ostoprosessin mallina. Vesihuollon ostoprosessista, palvelun hankintaprosessista ja päätöksenteosta yhdessä, ei ole tiettävästi Suomessa tehty tutkimuksia. Kansainväliset tutkimukset eivät taas sovellu vertailukohdiksi suomalaisten kuntakäytänteiden ja lakisäädösten suhteen.

Pisara® -vesihuoltopalvelu on oletettavasti toimiva kunnissa, joissa oma vesihuolto on hyvällä mallilla, henkilöstöresurssit kunnossa ja korjausvelka hallittavissa. Markkinoiden kriittisinä tekijöinä ovat kuntien taloudellinen tilanne, vesiverkoston kunto, korjausvelan määrä, vesihuollon toimintakulttuuri kunnissa ja toiminnasta vastaavien ammattilaisten määrä. Suurimmat esteen palvelun ostamiselle ovat kunnan varat ja oman toimintakulttuurin sopeuttaminen uuteen palveluun. Palvelun jalostamisessa on otettava huomioon nämä mainitut asiat ja jatkuvan digitalisoitumisen tuomat haasteet palvelun kehittämiseksi.

Tuotetta täytyy vielä kehittää vastaamaan paremmin markkinoiden tarvetta analysoimalla syvemmin asiakkaan ostoprosessi ja siihen kiinteästi liittyvät tekijät. Sopeut-

tamalla tuote asiakkaiden tarpeisiin, saadaan palvelulla jalansija kuntien vesihuollon toiminnassa.

Kunnallisen ostoprosessin ja sen vaikuttimien ymmärrystä voisi syventää tekemällä laajemman empiirisen tutkimuksen useammilla kuntaprojekteilla. Jatkotutkimukseen olisi hyvä ottaa mukaan ainakin 5-8 kuntaa kustakin eri kuntakooista, jotta saataisiin hyvin yleistettävät tulokset kuntien tarpeista. Lisää syvyyttä asiakasymmärrykseen saisi myös teknisen lautakunnan päättäjien ja Pisara® -palvelun myyntihenkilökunnan haastattelulla. Tutkimukseen olisi hyvä lisätä haastattelujen lisäksi aineistonkeruumenetelmäksi havainnointi, jotta ostotoiminnan tekeminen olisi silminnähävästi todistettavissa. Pisara® -toimintamallin kehittämistä ajatellen voisi tutkia eri-laisten myyntikonseptien ja niiden esittämisen (esimerkiksi ohjelasimulaatioiden) vaikutusta asiakkaiden kiinnostuksen herättämisessä. Lisäksi yleisesti kunnallista päätöksentekoa, hankintaa ja niiden kokonaistuottavuutta olisi hyvä tutkia lisää. Tällä hetkellä ostoprosessin raskaus syö sen kustannustehokkuuden, mitä sen nimenomaan pitäisi tuottaa. Palveleeko näin pitkä ja monimutkainen prosessi oikeasti sitä tarkoitusta mihin se on luotu, käyttämään valtion verorahat tehokkaasti? Voidaanko sitä tehdä joustavammaksi? Millaiseksi prosessia voisi muokata, jotta se täyttäisi kunnan perustehtävän ja oman tarkoituksensa paremmin?

6.3 Kuntien vesihuollon kehittäminen tulevaisuudessa

Vesihuollon tulevaisuus näyttää digitalisoituvan siinä missä muukin maailma. Tämä aiheuttaa painetta päätöksentekojärjestelmän että kunnan sisäisten toimintamallien suhteen. Pienemmillä resursseilla olisi hallittava suurempi määrä asioita. Tehostamisen vaikutus näkyy kuntien toiminnassa. Tulevaisuudessa kunta-asiakkaat tähtäävät vesihuoltonsa parempaan tuntemiseen (verkoston rakenne, kunto, ikä, huolto, hallinta) mikä on ollut välillä hankalaa johtuen siitä, että putkistot sijaitsevat maan alla ja historiassa osa tiedosta on puutteellisesti dokumentoitua. Usein putkistojen kunto selviää vasta kun niitä joudutaan korjaamaan. Viime vuonna voimaan tulleen lain mukaan kuntien tulee saattaa vesiverkostonsa digitaaliseen muotoon, mikä osaltaan ohjaa kuntia uudelleenlaiseen vesiverkostojensa ja maan alla olevan omaisuutensa hallintaan.

Pisara® -vesihuoltopalvelu on tulevaisuutta, kun haetaan kuntien vesihuollon hallinnan tehostamista. Se lisää hallittavuutta, turvallisuutta, ennustettavuutta ja toimintavarmuutta. Haasteena Pisaralla on löytää sellainen kestävä digitaalinen järjestelmä, mikä selviää tulevaisuuden kilpailusta. Haastattelututkimuksesta ilmeni, että nykyistä järjestelmää on käytetty jo pitkään ja se on kehitetty varmasti niin pitkälle kuin mahdollista. Tulevaisuudessa parasta olisi kehittää uuden aikakauden vesihuoltojärjestelmä ja -palvelu, joka hiljalleen digitalisoisi koko vesihuollon hoitamisen ja tulevaisuudessa kunnan voisivat seurata ja hallinnoida omaa vesihuoltojärjestelmäänsä tarvittaessa täysin digitaalisesti. Veden jakelu, puhdistus ja huoltotöiden aikaiset vesiverkostojen sulkemiset hoidettaisiin digitaalisten järjestelmien kautta. Tällainen järjestelmä säästäisi asiakkaan aikaa ja lisäsi hallinnan tunnetta omaisuudestaan. Haastateltujen vesihuollon asiantuntijoiden näkemys ulkoistetusta vesihuollon palvelusta ei ole vielä ajankohtainen, koska heidän oma toimintamallinsa ja vesiverkostonsa eivät ole niin kehittyneitä, että he näkisivät siinä itselleen suurta hyötyä. Ensimmäisenä he hakevat hallintaa omaan järjestelmäänsä ja luotettavuutta veden jakeluun. Muut investoinnit, kuten oma putkistojen korjausvelka, ajavat tällä hetkellä ohi ulkoistetun vesihuoltopalvelun hankkimisen.

Kansainvälisen mittapuun mukaan Suomessa on maailman puhtain vesi. Suomalaisen vesihuollon kehittäminen osa tärkeä osa kansamme yhden tärkeimmän perusosaamisen, puhtaan veden, tuottamisen kansainvälistämistä. Suomen vesiosaamisen kehittäminen kotimaassa on tärkeää, mutta pitkäaikaiset jatkomarkkinat ovat ulkomaila.

6.3.1 Kuntien vesihuollon tärkeimmät tulevaisuuden tarpeet

Tutkimushaastatteluissa saatiin tietoa myös tutkittavien kuntien vesihuollon nykytilaa ja tulevaisuuden tarpeista. Tärkeimmiksi tarpeiksi osoittautuivat veden laadun parantaminen ja takaaminen, vesihuollon toimintavarmuuden takaaminen ja asiakas-tyytyväisyyden parantaminen.

Tulevaisuuden tärkeimpiä tarpeita ovat:

1. Veden laadun parantaminen ja takaaminen:
 - Pohjavedenottamot: pohjaveden saanti vs. pintavedestä suodattaminen
 - esim. hajuttomien, mauttomien myrkkyjen havaitseminen ja poisto, hormonilääkejäämien poisto.
 - vesihuoltojärjestelmän kunto
2. Vesihuollon toimintavarmuuden takaaminen:
 - Ylläpitosuunnitelma
 - Vesiputkistojen lenkitys
 - Kriisivalmius: saastumisriskit
 - Vedenpaineen takaaminen
 - Automatisointi
 - Oman verkoston tunteminen: ikä, kunto, huolto, hallinta
 - Varajärjestelmät sähkön tuotantoon
 - Vuotojen etsimisen helpottaminen
3. Asiakastyytyväisyyden parantaminen:
 - Toimintavarmuus, turvallisuus
 - Laatu ja veden esteettinen ulkonäkö, kirkkaus
 - Vedenpaine
 - Omat verkkosivut, jossa veden kulutusta ja kustannuksia voi seurata
 - Häätätietopalvelu ja tiedottamisen parantaminen
 - Tyytyväisyyden mittaaminen ja siihen reagointi
 - Reklamaatioiden ja valitusten vähentäminen

Vesihuolto nähdään yhtenä asutusalueiden vetovoimatekijänä ja sen palvelutaso halutaan pitää korkeana. Vesihuollon tulevaisuuden trendinä näkyy asiakaskeskeisyyden lisääntyminen ja asiakastyytyväisyyteen panostaminen. Kuntaverkostoa voi entistä paremmin käyttää tulevaisuudessa hyväksi tiedon ja kustannusten jakamisessa.

6.3.2 Suurimmat esteet vesihuollon kehittämiseksi

Vesihuollon tulevaisuuden kehittäminen on vahvimmin riippuvainen rahallisista resursseista ja työvoiman saatavuudesta. Kaikissa kunnissa vesihuoltoon liittyvät tavoitteet ja riskit oli tunnistettu ja niille oli olemassa suunnitelma. Suunnitelman laajuus ja laatu riippuivat hyvin pitkälle kunnan resursseista. Suurimmat esteet vesihuol-

lon kehittämislle olivat raha ja henkilöstöressurssien puute. Toimintaa varten olemassa oleva budjetti ja henkilöstöressurit eivät välttämättä riitä kuin perustarpeiden kattamiseen. Valtakunnalliset vesikriisit ovat viime vuosikymmeninä herätelleet kuntia ja erityisesti päättäjiä huolehtimaan vesihuollon perustarpeista ja johtaneet tarkastus- ja päivitystoimiin.

Yleisesti ottaen raha on suurin ongelma. Vesihuollon toiminta katetaan vesihuoltomaksuilla, jotka tulevat veden käytön mukaan. Vesiyhtiöiden tuloihin vaikuttaa veden kulutus ja veden hinta. Tämä näkyy elävänä esimerkkinä haja-asutusalueilla, joissa asukasmäärä vähenee kaupunkiin muuton myötä. Väen vähentyessä samanaikaisesti veden kulutus tulisi saada pidettyä yllä, jotta vesihuoltojärjestelmä saataisiin toimimaan kannattavasti eikä veden hintaa tarvitsisi nostaa. Vesihuollon toimintaan on rahaa usein niukanlaisesti. Tämä johtaa siihen, että saadaan tehtyä vain välttämätön ylläpitoon, mutta toiminnan kehittämiseen ei ole enää varaa.

Suurin haaste on kunnissa, joissa asutusalue kasvaa ja samalla putkistojen korjausvelka kasvaa. Kaava-alueille pitää pystyä investoimaan uuteen vesiverkostoon ja samalla hoitamaan myös vanhojen putkistojen saneerausvelka. Tässä kohtaa vedenkulutuksesta saatava tulo ei ole vielä kotiutunut, joten investoinnit saatetaan tehdä velkarahalla. Monissa kunnissa vesihuollon toiminnot ja laitokset ovat suurelta osin vielä alkuperäiskunnossaan 60- ja 70-luvulla perustettuja järjestelmiä, toki päivityksiä tehty. Näiden saneeraus tulee myös pian eteen. Isot rakenteelliset investoinnit on tiedostettu ja huomioitu pitkänaikavälin suunnitelmissa. Mikäli rahoitusta olisi tarjolla, saneeraustyöt putkistoissa ja laitoksissa laitettaisiin edistymään nopeammin.

Kehittämisen esteenä voi joskus olla väärin kohteisiin suunnattu raha. Poliittinen päätöksenteko näkyy siinä minne alueelle rahat halutaan suunnata. Joskus vesihuollon rahat saatetaan käyttää ”turhiin” kohteisiin. Esimerkkinä rakennusalue, joka oli pitänyt saada tehtyä vain koska osa päättäjistä niin halusi. Rakennusalueelta ei olla myyty yhtään tonttia ja kunnallistekniikka makaa maassa käyttämättömänä.

Toinen esiin tullut hankaluus oli työvoimapula. Mikäli rahaa toiminnan kehittämiseen löytyy, loppuvat omat resurssit usein kesken (esimerkiksi uutta henkilökuntaa ei saa palkata tai poistuvien työntekijöiden tilalle ei löydetä uusia). Tämä johtaa tiettyihin

toiminnan esteisiin. Kunnan vesihuollon toimintaa pyöritetään hyvin pienillä resursseilla. Vesihuollosta kokonaisuutena vastaa kourallinen ihmisiä ja siksi suurin osa osaamisesta henkilöityy, eikä sitä ole dokumentoitu. Kaikissa kunnissa tärkein ja suurin huolenaihe oli henkilökunnan riittävyys ja ammattitaito. Vesihuollon ammattilaisille ei ole olemassa Suomessa omaa koulutuslinjaa tai ammattitutkintoa. Nämä ammattilaiset ovat työssä oppineita, yksittäisten kurssien kautta ammattitaitonsa saaneita, itseoppineita ja kouluttautuneita. Vesihuollon toimialaa ei koeta erityisen trendikkääksi ammatillisessa mielessä, joten työvoimasta on jatkuva pula. Ammattilaisia alakaipaa, koska eläköitymisaalto on tulossa alalla. Pääsääntöisesti päivittäinen työ puhdistamoiden käynnissä pitämiseksi tehdään itse, oman henkilökunnan voimin, mutta kaikki kunnat olivat valmiita kokeilemaan ratkaisuja, mitkä helpottaisivat omia resursseja. Käytännössä kaikki suunnittelu- ja palvelutyöt ostettiin kaikissa kunnissa ulkopuolelta ja myös osa kunnallistekniikan rakennusurakoista.

6.4 Tutkimustulosten laajempi hyödyntäminen

Tutkimuksen anti lisää empiiristä tietoa kunnallisesta päätöksentekoprosessista ja hankintaprosessista Suomen nykyisissä kuntaolosuhteissa. Se antaa näkökulman tarkastella uudella tavalla laajemmassa perspektiivissä kunnan vesihuollon päätöksentekoa ja hankintaa. Se paljastaa osaltaan poliittisen päätöksenteon selkeyden, mutta samalla kyseenalaistaa sen jäykkyyttä ja paljastaa prosessien takana olevia hidastavia mekanismeja, jotka vaikuttavat kuntien tuottavuuteen. Tätä tietoa voidaan hyödyntää kansallisella ja kunnallisella tasolla arvioimalla päätöksenteon portaita ja niiden joustavuutta siirryttäessä digitaaliseen talouden aikaan. Tutkimus antaa kimmokkeen etsiä joustavampia ratkaisuja kunnalliseen ostotoimintaan. Ihannetilanteessa se tehostaa myös koko kuntaorganisaation toimintaa. Nostaen esiin kehityskohteet, se antaa mahdollisuuden lisätä kuntien tuloksellisuutta ja sitä kautta kannattavuutta. Hyvien toimintatapojen löytymisen myötä ja niitä monistettaessa, koko suomalainen kuntajärjestelmä voi hyötyä tästä. Paitsi suomalaisessa kuntajärjestelmässä, tätä toimintamallia voidaan soveltaa myös Euroopan tasolle, missä poliittiset päätöksentekoprosessit ovat monelta osin samankaltaisia suomalaisiin verrattuna.

Tutkimustulokset palvelevat myös kunnallisen vesihuollon kanssa yhteystyötä tekeviä yrityksiä ja elinkeinotoimintaa. Selkeys ostamisen toimintatavoista helpottaa yritysten asiakaslähtöisyyden suunnittelua ja auttaa kehittämään suomalaisia vesihuoltopalveluja. Parhaassa tapauksessa tämä tutkimus antaa pontta Suomen taloudelliselle kasvulle. Se osaltaan auttaa tuotteistamaan yhden meille itsestään selvän, mutta kansainvälisellä tasolla arvokkaan osaamisen. Se lähettää matkaan kansainvälisen vientituotteen, suomalaisen puhtaan veden ja sen vesijärjestelmät.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight – uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Bechara, A, Damasio, H. & Damasio, A. 2000. Emotion, Decision Making and the Orbitofrontal Cortex. *Cerebral Cortex* 10, 3, 295–307.
- Clegg, S., Courpasson, D. & Phillips, N. 2006. Power and Organizations. London: Sage.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The Qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62, 1, 107–115.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Glimcher, P. & Fehr, E. 2008. Neuroeconomics – Decision making and the brain. 2nd edition. London: Academic Press.
- Hallintolaki 434/2003. Annettu 6.6.2003. Viim.muutos 17.4.2019. Viitattu 24.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>
- Hankinnat.fi. 2016. Verkkosivusto hankintalain soveltamisesta ja julkisten hankintojen hyvistä käytännöistä. Viitattu 24.4.2019. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta>
- HILMA. 2018. Julkisten hankintojen ilmoitusjärjestelmä. HILMAssa julkaistut hankintailmoitukset 1.1.2017–31.12.201. Viralliset verkkosivut. Viitattu 3.1.2019. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/tilastot/>
- Hill, D. 2010. Emotionomics – Leveraging Emotions for Business Success. London: Kogan Page.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Jalonen, H. 2006. Asian valmistelu kunnallisessa päätöksenteossa kommunikaation näkökulmasta – käsiteanalyttinen tutkimus. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 21. Turku: Turun kaupungin painatuspalvelukeskus.

Jyväskylän Energia Oy. Viralliset nettisivut. Viitattu 24.4.2019.

<https://www.jyvaskylanenergia.fi/je-yhtiot/strategia>

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas – miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Suomen yliopistopaino - Juvenes Print.

Keller, K. L. 2013. Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Global Edition, 4th edition, Pearson Education Limited.

Kuntalaki 410/2015. Annettu 10.4.2015. Viim. muutos 8.2.2019. Viitattu 31.8.2016.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuntalaki%20>.

Kuntaliitto.fi. 2017. Kuntaliitto-konsernin viralliset verkkosivut. Viitattu 18.4.2017.

<https://www.kuntaliitto.fi/>

Laitinen, S. 2016. Pisara-vesihuoltojärjestelmän kehityspäällikkö. Jyväskylän Energia Oy. Haastattelu 19.2.2016.

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1389/2016. Annettu 29.12.2016. Viim. muutos 18.4.2017. Viitattu 31.3.2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161398?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hankintalaki>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Annettu 29.12.2016. Viim. muutos. 29.12.2016. Viitattu 31.3.2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=julkiset%20hankinnat>

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 612/1999. Annettu 21.5.1999. Viim. muutos 22.2.2019. Viitattu 5.5.2019.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Leonard, B. 2007. Multidimensional Decision Making. Emerald Insight 33, 12. Emerald Publishing Limited. Viitattu: 5.5.2019.

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=328760>

Lundström, I. 2011. Kuntien palveluhankintojen murros. Kuntaliiton verkkojulkaisu.

Acta väitöskirja. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntaliiton keskuspaino. Viitattu

10.6.2018. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66759/978-951-44-8476-6.pdf?sequence=1>

Luukkonen, H. 2016. Vesihuollon kehittäminen ja ohjaaminen - Hyvät suunnittelukäytännöt vesihuollon kehittämisessä. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Viitattu 11.10.2016.

file:///C:/Users/Käyttäjä/Desktop/KOULU/OPINNÄYTETYÖ/opinnäyte/harkovesihuolto_ebook.pdf

Markkanen, J. 2016. Äänestämispäätöksen vaikutukset. ProGradu. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

- Nordlund, H. 2009. Constructing customer understanding in front end of innovation. Väitöskirja. Tampere University Press.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 18.3.2017.
https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Oksanen_kuntien_yleiset_hankintaohjeet_alkuosa_v_23.8.2010.pdf
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Patton, M. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd edition. California: Sage.
- Pekkala, E. 2008. Hankintojen kilpailuttaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pisara ®. Viralliset verkkosivut. Viitattu 18.4.2017. <https://www.pisara.com/>
- Raisio, H. & Vartiainen, P. 2011. Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen – Deliberatiivisesta demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Revella, A. 2015. Buyer Personas – How to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies and win more business. New Jersey: Wiley.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Porvoo: WSOYpro.
- ROTI 2017 - raportti. 2017. Rakennetun omaisuuden tila -raportti. Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 10.3.2018. https://mmm.fi/vesi/vesihuolto_haasteet
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 26.04.2019. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Sallinen, S. 2015. Kunnan toiminnan johtaminen ja hallinta sekä omistaja- ja konserniohjaus. Kuntaliiton suositusten perustelut. Suomen Kuntaliitto.
- Seek, H. 2008. Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uudistettu painos. Gaudeamus.
- Shefrin, H. & Statman, M. 2003. The Contributions of Daniel Kahneman and Amos Tversky. Journal of Behavioral Finance 4, 2, 54-58.
- Sundqvist, S. & Oulasvirta, L. 2011. Vaikutusten ennakko-arviointi kunnallisessa päätöksenteossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suomen kunnat. 2019. Wikipedia verkkosivut. Viitattu 24.4.2019.

https://fi.wikipedia.org/wiki/Suomen_kunnat

Suomen vesiyhdistys ry. 2012. Vesihuoltoverkkojen suunnittelutehtävien määrittely ja hankintaohje 2012. Viitattu: 1.2.2017.

<http://www.vesiyhdistys.fi/vesihuoltojaosto.html>

STN18 päätöspaneeli. 2018. Academy of Finland. Videoitu paneelikeskustelu. Päätöksenteosta keskustelemassa pääsihteeri Tuija Brax (Sydänliitto), yhteiskuntasuhteiden johtaja & STN: ohjelmajohtaja Olli Kangas (KELA), ylijohtaja Marko Männikkö (VTV) sekä hyvinvointi-osaston johtaja Tuire Santamäki-Vuori (THL). Keskustelua johtaa STN:n puheenjohtaja Per Mickwitz. Viitattu 28.7.2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=ny51YRWacJU>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vesihuoltolaki 119/2001. Annettu 9.2.2001. Viim. muutos 23.11.2018. Viitattu 31.8.2016. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010119>.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Juva: Bookwell Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Vuorela, A. 2016. Vesi- ja viemäriverkostojen sijaintitiedot digitalisoitava vuoden loppuun mennessä. Yle-uutiset: kotimaa. Viitattu 21.9.2016. (<http://yle.fi/uutiset/3-9160235>)

Vuorela, S. 2005. Haastattelumenetelmät. Tampereen yliopisto.

Wikipedia - vapaa tietosanakirja. Verkkosivut. Viitattu 11.2.2018.

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Vesihuolto>

Zambito, T. 2013. 10 Ways to Know Your B2B Buyers Deeply Using the Buyer Persona Canvas. Viitattu: 10.5.2018. <http://tonyzambito.com/10-ways-b2b-buyers-deeply-buyer-persona-canvas/>

Liitteet

Liite 1. : Teemahaastattelun rakenne ja kysymykset

Kiitos osallistumisestasi vesihuoltopalvelujemme tutkimukseen!

Jyväskylän energia on jatkokehittämässä Pisara- vesihuoltopalvelujaan. Nykyisellään Pisara tarjoaa älykkäitä ratkaisuja veden tuotantoon ja jakeluun, jäte- ja huleveden siirtoon sekä veden puhdistukseen.

Olemme kiinnostuneita millaisia vesihuoltopalveluja Suomen kunnissa kaivataan, miten niiden tarpeesta päätetään, miten niitä hankitaan ja miten nykyisiä järjestelmiä voisi kehittää entistä asiakasystävällisemmiksi.

Vastauksenne ovat vaikuttavia tekijöitä, jotta voimme luoda Suomen parhaan vesihuoltojärjestelmäpalvelun.



Copyright 2017 – All rights reserved

Pisara käytännössä

Pisara on Suomen ensimmäinen vesioperaattori, joka valjastaa korkean teknologian ja suomalaisen vesiosaamisen uudenaikaiseksi, valtakunnalliseksi palveluksi. Sen avulla kuntien vesihuoltoa voidaan vahvistaa ulkopuolisilla asiantuntijoilla, ratkaisulla ja liiketoimintamalleilla. Pisara ylläpitää ja kehittää vesihuoltoa sekä teknisenä järjestelmänä että arvokkaana omaisuutena.

Pisara tarjoaa älykkäitä ratkaisuja veden tuotantoon ja jakeluun, jäte- ja huleveden siirtoon sekä veden puhdistukseen.



Copyright 2017 – All rights reserved

HAASTATTELUN RAKENNE

VESIHUOLLON NYKYTILA & TAVOITTEET:

- Millainen on vesihuoltonne tila ja palvelutavoitteet nyt?
- Vesihuollon tulevaisuuden suunnitelmat?
- Millainen vesihuoltopalvelu olisi ihanteellinen kunnallenne?

KUKA?
Päätöksenteko ja hankintaorganisaatio

MIKSI?
Hankintapäätöksiin vaikuttavat tekijät

MILLOIN JA MILLÄ TAVALLA?
Päätöksenteko- ja hankintaprosessi:

- tiedostaminen
- harkitseminen
- päätös
- toimeenpano

ODOTUSTEN TÄYTTÄMINEN

- Miten odotukset Pisara - palvelua kohtaan ovat täyttyneet?
- Mitä tietoa tarvitsette nyt?
- Missä kanavissa haluatte asioida?
- Mitä toiveita jatkossa Pisara-palvelulle?



Copyright 2017 – All rights reserved

TAUSTATIEDOT

1. Kerro työnkuvastasi ja mikä on rooli sinulla on kuntanne vesihuollossa?
2. Mitä työnkuvaasi kuuluu jos konkretisoit työtehtäviäsi?
3. Kenen kanssa teet eniten töitä?

VESIHUOLLON NYKYTILA

1. Millainen historia teillä täällä XX kunnassa on veden tuottamisessa ja jakelussa täällä?
2. Miten näet kuntanne vesihuollon nykytilan? Miten vesihuoltoon on järjestetty nyt?
3. Mistä tai keneltä saat tietoa vesihuoltoon tilasta? (oman päätöksentekosi tueksi)
4. Millainen rooli vesihuollon toiminnalla on kuntanne strategiassa?
5. Millaista palvelutasoa haette kuntanne vesihuollossa?
6. Miten olette ajatelleet tämän palvelutason toteuttaa?
7. Teettekö kuntien välistä yhteistyötä vesihuollon puitteissa? Millaista?
8. Missä kohtaa vesihuolto on kuntanne tärkeysjärjestyksessä tällä hetkellä? Minne suuntaan tärkeysaste on muuttumassa? Miksi?
9. Mitkä motiivit/tekijät vaikuttavat eniten kuntanne vesihuollon palvelujen tuottamiseen?
10. Minkä asioiden ajattelette kuntalaisillenne olevan tärkeää vesihuollossa?

VESIHUOLLON TULEVAISUUS

1. Millainen suunnitelma kuntanne vesihuollon tulevaisuudelle on tehty? Aikajänne?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat vesihuollon kehittämiseen kunnassanne ja miten? (esim. lainsäädännön toimeenpano, alueelliset tai valtakunnalliset tavoitteet, kunnan alueidenkäytön tavoitteet.)
3. Miten vesihuollon kehittämistarpeet arvioidaan kunnassanne?
4. Mitkä ovat tärkeimpiä tunnistettuja tulevaisuuden kehittämistarpeita?
5. Mitkä ovat mielestänne suurimmat riskit kuntanne vesihuollon toimivuudelle?
6. Miten olette valmistautuneet näiden riskien hallintaan?
7. Kenen kanssa tai missä foorumeissa keskustelet vesihuollon toiminnasta ja kehittämisestä?
8. Paljonko aikaa keskimäärin käytät omaa työaikaasi vuodessa kunnassanne vesihuollon toimivuuden takaamiseen?
9. Millaisia mittareita käytätte vesihuollon palvelutason palvelutason mittaamiseen?

VESIHUOLLON PÄÄTÖKSENTEKO- JA HANKINTAPROSESSI

1. Miten yleensä teette päätöksiä vesihuollon hankinnoista?
2. Oletteko koskaan ostaneet/hankineet mitään vesihuollon palveluja (osaamista tai palveluja) oman kuntanne ulkopuolelta tai aiotteko joskus hankkia?
3. Kerro lisää, mitä ja mihin tarpeeseen? Miten näiden palvelujen hankinta helpotti työtänne?
4. Jos joskus kuvittelisitte hankkivanne ulkopuolisia palveluja niin millaiseen tarpeeseen hankkisitte niitä?
5. Kuvaile miten päätöksentekoprosessi palveluiden hankinnasta etenisi?
 - Millaisia vaiheita siinä on, läpimenoaika? Ketä siihen osallistuu?
 - Mikä on kenenkin rooli? Mikä on sinun roolisi päätöksenteko prosessissa, miten osallistut siihen?
 - Millainen on normaali läpimenoaika uusissa esiin nousevissa vesihuollon päätöksissä?
6. Miten valmistaudutte kunnan hallitusta varten vesihuoltoa käsittelevien aiheiden käsittelyyn?
7. Kuka esityksen tekee, miten muut organisaatiossa olevat henkilöt osallistuvat siihen?
8. Mitkä taustatekijät vaikuttavat eniten päätöksentekoonne vesihuollon hankinnoissa ja miksi?
9. Mitkä ovat päätöksenteon edellytykset omalla kohdallasi? (mitä sinun pitää tietää ennen päätöstä?)

VESIHUOLLON PÄÄTÖKSENTEKO- JA HANKINTAPROSESSI

1. Miten teihin yleensä otetaan yhteyttä uusien tuote tai palveluhankintojen puitteissa?
2. Millaisia kokemuksia sinulla on kunnassanne käyvistä palvelu- tai tuote-esittelijöistä?
3. Mitkä asiat ovat kunnallenne ja sinulle itsellesi tärkeimpiä valitessanne yhteistyökumppania vesihuollonpalvelujen tuottamiseen?
4. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä päätöksentekoprosessin eri vaiheissa?
 - Mitä tietoa tarvitset eri vaiheissa?
 - Millaista yhteistyötä ja vuorovaikutusta odotat ja arvostat eri vaiheissa?
5. Mitkä asiat sujuvoittavat tai toisaalta hidastavat päätöksentekoprosessia teidän kunnassanne?
 - Mitä ovat vaikeimpia kohtaamiasi päätöksentekoon liittyviä asioita?
 - Mitkä asiat voisivat olla esteenä yhteistyölle?
6. Millainen painoarvo on mielestäsi henkilökohtaisilla ajatusmalleilla, uskomuksilla tai ennakkoluuloilla on kuntanne päätöksenteossa?
7. Mitkä asiat vahvistavat ja toisaalta heikentävät suhdettanne palvelutarjoajaan?
8. Millä tavalla suhde/aiemmat kokemukset palveluntarjoajasta tai tuotteesta vaikuttavat päätöksentekoonne?

VESIHUOLLONPALVELUJEN HANKINTA (pilottikunta)

Olette hankkineet Pisara-vesihuollon palvelun? Millaisen palvelukokonaisuuden hankitte?

Miten hankintaprosessi eteni kunnassanne?

- Ketä oli mukana?
- Miten prosessi eteni?
- Miten sitä valmisteltiin? Keneltä kysyttiin neuvoa?
- Mitkä olivat tärkeimmät hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät?
- Kuka teki lopullisen päätöksen?
- Paljonko prosessiin meni aikaa?
- Mistä budjetti saatiin? Haitteko EU-rahoitusta tai valtion määrärahaa hankintaan?

Miten valmistaudutte kunnan valtuustossa vesihuoltoa käsittelevien aiheiden käsittelyyn?

TULEVAISUUDEN VESIHUOLLON PALVELUT

1. Millaiset vesihuollon ulkopuoliset (tuki)palvelut tuottaisivat lisäarvoa teidän kunnallenne ja miten?
2. Millainen voisi olla tulevaisuuden vesihuoltopalvelu, joka
 - helpottaisi entistä enemmän sinun työtäsi tai organisaationne toimintaa?
 - vastaisi paremmin vesihuoltoon perus- tai kehittämistarpeisiin?

MITÄ MUUTA HALUAISIT KERTOA?

Onko jotain muuta mitä haluaisit kertoa vesihuollon järjestämisestä kunnassanne tai päätöksentekoprosessistanne mitä en ole osannut kysyä?

Pyydä palaute haastattelusta.

Liite 2. : Kuntien ostajaprofiilit

ASIAKAS: Tekninen johtaja (K1T, K2T, K3T)

Luotu: 8.4.2017

Ostajaprofiili	Tavoitteet	Ostoprosessi	Ajatusmalli	Syyt ostaa
<ul style="list-style-type: none">Hallitsee useaa toiminta-aluetta kunnassa. Moni asia työllistää häntä.Vesihuolto on yksi alue monista vastuualueista.Haluaa saada aikaa tuottavan ja tehokkaan toimintajärjestelmän toimeksi esittelijänä tekniselle lautakunnalle ja kunnan hallitukselle vesihuollon asioissa.Toimitusjohtaja tai liikelaitoksen johtaja. Ei paras asiantuntija vesihuollossa.Itseoppinut ammattilainen.Ostajarooli: esittelijä/vaikuttaja	<ul style="list-style-type: none">Laadukas vesiJärjestelmän toimintavarmuusAsiakastytyväisyyskustannustehokkaasti ja kokonaistaloudellisestiHyvä miehitys työssäKannattava liiketoiminta Ostotoiminnan käynnistäjät <ul style="list-style-type: none">Arjen sujuvuuden takaaminenKäytännön ongelmat, kriisien hoitaminenvaikkeuksien ennakointiHaluaa olla ajanhermollaUudet elämästä helpottavat ratkaisut kiinnostavat esim. teknologia	<ul style="list-style-type: none">Kunnallinen päätöksenteko- ja hankintaprosessiLakisääteinen, muodollinen eteneminen, taustatyön tekeminen päätöksiin Ajoitus <ul style="list-style-type: none">Ennakoi ja tekee pitkäjänteistä strategista työtä.Käyttää n. 1 kk vuodessa työaika vesihuoltoon (mm. talousarvio ja tilinpäätös).Suuret hankinnat oltava tiedossa alkuvuodesta seuraavalle vuodelle tehtävään talousarvioon.Taustatyö kestää suurissa hankinnoissa noin vuoden.	<ul style="list-style-type: none">Laadukas vesi on kunnia-asiaVesi toimitetaan lakisääteiset standardit täyttävästiVeden laatu ja toimintavarmuus ovat tärkeimpiäToimii tiedostettujen tarpeiden mukaanKokonaistaloudelliset ratkaisut koetaan hyödyllisimmiksi Kanavat <ul style="list-style-type: none">Alan tapahtumat, messutTiedotusvälineet, internetKonsulttitoimistotVesilaitosyhdistysOmat tapahtumatOma yhteistyöverkosto	<p>Konkreettinen tarve</p> <ul style="list-style-type: none">Välttämättömät hankinnatSaneeraus <p>Vesihuollon palveluiden ylläpito</p> <ul style="list-style-type: none">Veden tuotannon toimintavarmuuden ja laadun takaaminen, lakisääteisyys <p>Resurssien tehostaminen</p> <ul style="list-style-type: none">Työtaakan helpottaminenSujuvat toiminnanprosessit <p>Ennakointi ja kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none">Vahinkojen ennaltaehkäisyAsiakastytytyväisyysVeden laadun vaatimusten muutokset
Vaikuttajat ja ostajatiimi			Sisältö ja informaatio	
<ul style="list-style-type: none">Tekee päätökset sisäisen tiiminsä (sisäiset ammattilaiset) kanssa ja sillä yhteisöllä rakennetaan esitykset valtuustoon. Tarvittaessa käytetään konsulttiapua.Hänen näkemyksiinsä vaikuttaa paljon vesihuoltopäällikön mielipiteet ja on delegoinut hänelle osapäätöksiä.Ottaa vaikutteita muista kunnista, jotka ovat samassa tilanteessa ja ovat keksineet toimivia ratkaisuja sekä alan yleisistä trendeistä.			<ul style="list-style-type: none">Kuuntelee tarkkaan vesihuoltopäällikköä ja omaa kenttääHakee itse tietoa messuilta, vesihuoltopäiviltä, omista verkostoista, tutkimuksista ja yhteistyökunnistaKäyttää tiedonhakuvälineinä internetiä ja puhelintaKiinnostunut toimintaa tehostavista ratkaisuista: raharesurssit, ajankäyttö, henkilöstöresurssit, arjen sujuvuus	

ASIAKAS: Vesihuoltopäällikkö/käyttöpäällikkö (K1V, K2V, K3V)

Luotu: 8.4.2017

Ostajaprofiili <ul style="list-style-type: none">• Toimii esimiehenä laitosten hoitajille ja kenttätömiehille• Vastaa vesihuollon toiminnasta ja organisoinnista kunnassa.• Tekee hankinnat ja suunnitelmat koskien vesihuollon järjestelmiä ja toimintaa• Vastaa toimintajärjestelmän kehittämisestä• Kokoa tausta- ja tutkimustietoa päätösten ja esitysten tueksi• Vesihuollon asiantuntija. Pitkä työkokemus alalla. Itseoppinut.• Ostajarooli: aloitteentekijä/portinvartija/ostaja	Tavoitteet <ul style="list-style-type: none">• Vaatimukset täyttävä veden laatu ja puhtaus, luotettavuus• Järjestelmän toimintavarmuus• Häiriöttömyys, riskien hallinta• Hyvä, riittävä miehitys työssä• Kriteerit täyttävä toiminta	Ostoprosessi <ul style="list-style-type: none">• Kunnallinen päätöksenteko- ja hankintaprosessi• Toimii taustalla tiedon kerääjänä ja antajana päätösesityksiin. Tekee hankinnat vesihuoltoon.	Ajatusmalli <ul style="list-style-type: none">• Vesilaitosten toiminnan takaaminen ja arjen rutiinit toimivat• Ennakoi ja varmistaa toimintaa• Katsoo asioita käytännön näkökulmasta• Faktatieto ja todisteet vakuuttavat hänet, arvostaa vakaata yhteistyötä Kanavat <ul style="list-style-type: none">• Alan tapahtumat, Messut• Koulutukset, lehdet• Tiedotusvälineet, internet• Vesilaitosyhdistys• Konsulttitoimistot• Omat tapahtumat• Oma yhteistyöverkosto	Syyt ostaa <ul style="list-style-type: none">• Konkreettinen tarve toiminnan ylläpitämisen takaamiseksi• Toimintavarmuus puhdasvesi ja jätevesi• Veden laadun takaaminen• Vahinkojen ennaltaehkäisy• Asiakastytyytyisyys• Oman vesiverkoston parempi hallinta• Työtaakan helpottaminen ja päivittäistynön sujuvoittaminen, resurssien vapauttaminen saneeraamiseen• Lainsäädännön ja vaatimusten muutokset
Vaiikuttajat ja ostotiimi <ul style="list-style-type: none">• On yleisimmin aloitteen tekijänä, siinä mitä vesiverkostossa ja päivittäistoininnassa tulisi tehdä ja mitä tulisi hankkia.• Hänen näkemyksiinsä vaikuttaa paljon puhdistamoiden hoitajien ja kenttätömiesten mielipiteet. Tekee yhteistyötä teknisen johtajan kanssa.• Ottaa vaikutteita muista kunnista, jotka ovat samassa tilanteessa ja ovat keksineet toimivia ratkaisuja. Seuraa alan yleisiä, teknisiä trendejä.	Sisältö ja informaatio <ul style="list-style-type: none">• Kuuntelee tarkkaan omaa kenttätöväkeä, mistä ilmenevät arjen tilanteet ja ehdotukset.• Hakee itse tietoa messuilta, omista verkostoista, tutkimuksista ja yhteistyökunnista ja vesilaitosyhdistyksen tapahtumista• Käyttää yleisimmin tiedonhaussa välineinä internetiä ja puhelinta.• Kiinnostunut päivittäistoininnan järkevistä ratkaisuista kuten automatisointi, vesiverkoston hallinta, työmiesten työolojen helpottaminen ja uudet tekniset ratkaisut.			

ASIAKAS: Kunnan/kaupungin hallituksen puheenjohtaja (K1PJ, K3PJ)

Luotu: 8.4.2017

Ostajaprofiili	Tavoitteet	Ostoprosessi	Ajatusmalli	Syyt ostaa
<ul style="list-style-type: none">Hallituksen äänestyksellä valitsema luottamushenkilö puheenjohtajaksi.Johtaa hallituksen kokoukset ja määrittelee äänestysmenettelyn kokouksissa.Ei asiantuntija vesihuollossa.Katsoo asiaa maalaisjärjellä ja kuntalaisen näkökulmasta.Pyrkii tekemään omasta näkökulmastaan järkeviä kokonaisratkaisuja kunnan elinvoiman ja kehitykselleOstajarooli: päätöksentekijä.	<ul style="list-style-type: none">Kunnan strategian ja talousarvion toteuttaminenLaadukas vesiJärjestelmän palveluvalmiusNolla vesikriisiäAsiakastyytyväisyys	<ul style="list-style-type: none">Kunnallinen päätöksentekoprosessi.Lakisääteinen, muodollinen eteneminen.Julkisten hanke-esitysten hyväksyminen hallituksen ja valtuuston äänestyksellä.	<ul style="list-style-type: none">Laadukas vesi on kunnia-asiaVeden laatu ja toimintavarmuus ovat tärkeimpiäToimii päätöksissä toimitaan ilmenneiden tarpeiden mukaanLuottaa alan asiantuntijoiden ja viranhaltijoiden perusteluihin esityksiin.päätökset tehdään äänestämällä.	<ul style="list-style-type: none">Hyvin perustellut hankkeet, yksimielisyys hankinnasta valtuustossa.Parempi vedenlaatuToimintavarmuuden lisääntyminenParempi asiakastyytyväisyysEdullisemmat kustannukset tai parempi hinta-laatusuhdeParempi vastine verorahoille ja kunnan maksuilleLainsäädännön tai vaatimusten muutokset
	Ostotoiminnan käynnistäjät <ul style="list-style-type: none">Kunnan perustehtävän toteuttaminen, kunnan strateginen suunnitelma ja imago.Lakisääteiset vaatimuksetKuntalaisten elämänlaadun takaaminen ja parantaminenÄkillinen investointipaine	Ajoitus <ul style="list-style-type: none">Hallituksen kokoukset n. 1-2 kk väleinPäätöksiä tehdään sitä mukaan kun päätettäviä asioita ilmenee.Asiat etenevät nopeasti kun hanke on hyvin valmisteltu ja valtuuston/hallituksen enemmistö on yhtä mieltä.	Kanavat <ul style="list-style-type: none">Valtuuston ja hallituksen kokouksetPäättäjien, lautakuntien kokouksetKunnan strategia ja talousarvioOma yhteistyöverkostoTiedotusvälineet, internet	
Vaikututtajat ja ostotiimi <ul style="list-style-type: none">Asiantuntija- ja viranhaltijalausunnot (= teknisen lautakunnan kanta K3PJ)Virkamiesten esityksiin ei juuri puututa, teknisen johtajan esitys on ratkaisevaTaloudellinen, strateginen ja tekninen vertailu vaikuttavat päätökseenKuntalaisten mielipiteet, poliittinen kantaMuiden päättäjien mielipiteet (hallitus/valtuusto)Muiden kuntien toimintatavat ja yleinen tapa Suomessa, lakisääteisyys		Sisältö ja informaatio <ul style="list-style-type: none">Kuuntelee oman kunnan asiantuntijoitaKuuntelee omaa verkostoa ja kuntalaisiaHakee tietoa omista verkostoista ja peilaa sitä kautta miten asiat toimii kunnassaKiinnostunut kunnan elinvoimaa ylläpitävistä, edistävistä ja kehittävästä ratkaisuista: esim. asuttaminen, matkailu, päivittäiseläminen		

Liite 3. : Kunnan ostoprosessin roadmap

